

Časopis za marketing teoriju i praksu  
Quarterly Marketing Journal

# marketing®



**Suzana Đukić**  
POTROŠAČ KAO UČESNIK INOVACIONIH MREŽA  
Customer as a Participant of Innovative Networks

**Ana Popović, Bojan Krstić, Goran Milovanović**  
MERENJE FINANSIJSKE VREDNOSTI MARKE KAO  
NEMATERIJALNE IMOVINE PREDUZEĆA  
Measuring the Financial Value of Brand as an Intangible Asset of an Enterprise

**Svetlana Sokolov Mladenović, Sreten Ćuzović**  
KVALITET USLUGA U MALOPRODAJI KAO OSNOVA  
DONOŠENJA ODLUKA O KUPOVINI  
Retail Service Quality as a Base in Purchasing Decision

**Marija Mosurović Ružičić, Dušica Semenčenko,**  
**Đuro Kutlača**  
INOVACIONA INFRASTRUKTURA ZA TRANSFER I  
DIFUZIJU TEHNOLOGIJA U SRBIJI  
Innovation Infrastructure for Technology Transfer and Diffusion in Serbia

**Penka Goranova, Steliana Vasileva**  
BRAND AS A SIGNIFICANT ELEMENT OF THE REGIONAL  
DEVELOPMENT STRATEGY AT THE EXAMPLE OF DEVIN  
Brand kao važan element regionalne razvojne strategije na primeru Devin

Volume 46

Godina / Year 2015

ISSN 0354-3471 (Štampano izd.)

ISSN 2334-8364 (Online)

UDC 339+658

Ulrich ID 1788176

COBISS.SR-ID 749828



9 1770354 1347007



**Економски факултет**

УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ

[www.ekof.bg.ac.rs](http://www.ekof.bg.ac.rs)

## ČLANCI/PAPERS

<b>Potrošač kao učesnik inovacionih mreža . . . . .</b>	<b>3</b>
<i>Customer as a Participant of Innovative Networks</i> Suzana Đukić	
<b>Merenje finansijske vrednosti marke kao nematerijalne imovine preduzeća. . . . .</b>	<b>13</b>
<i>Measuring the Financial Value of Brand as an Intangible Asset of an Enterprise</i> Ana Popović, Bojan Krstić, Goran Milovanović	
<b>Kvalitet usluga u maloprodaji kao osnova donošenja odluka o kupovini . . . . .</b>	<b>26</b>
<i>Retail Service Quality as a Base in Purchasing Decision</i> Svetlana Sokolov Mladenović, Sreten Ćuzović	
<b>Inovaciona infrastruktura za transfer i difuziju tehnologija u Srbiji . . . . .</b>	<b>36</b>
<i>Innovation Infrastructure for Techonlogy Transfer and Difusion in Serbia</i> Marija Mosurović Ružičić, Dušica Semenčenko, Đuro Kutlača	
<b>Brand as a Significant Element of the Regional Development Strategy at the Example of Devin . . . . .</b>	<b>47</b>
<i>Brend kao važan element regionalne razvojne strategije na primeru Devin</i> Penka Goranova, Steliana Vasileva	

## UPUTSTVO ZA AUTORE

<b>Tehničko uputstvo za korišćenje sistema e-Ur: Elektronsko uređivanje časopisa . . . . .</b>	<b>53</b>
<b>Uputstvo za autore/Instructions to Authors. . . . .</b>	<b>63</b>

# marketing®

Časopis za marketing teoriju i praksu  
QMJ – Quarterly Marketing Journal

ISSN 0354-3471  
UDK 339+658  
Ulrich ID 1788176  
COBISS.SR-ID 749828

Volume 46; Broj/Issue 1;  
Godina/Year 2015  
QMJED 46 (1)

**PRVI PUT OBJAVLJEN** 11. aprila 1969. godine kao časopis Jugoslovenskog udruženja za marketing (JUMA) u cilju afirmacije tržišnog privređivanja, savremenog upravljanja i marketinga.

**FIRST PUBLISHED** – April 11th 1969, by Yugoslav Marketing Association – YUMA, with aim to support market-driven business practice, modern management and marketing approach in the economy.

## GLAVNI I ODGOVORNI UREDNICI (1969-2009)

[Fedor dr Roko](1969-1974)  
Milisavljević dr Momčilo (1974-1980)  
[Milanović dr Radovan](1981-1982)

## Editors-in-Chief 1969-2009

Tihi dr Boris (1983-1984)  
Vasiljev dr Stevan (1985-1990)  
[Jović dr Mile](1990-2009)

## IZDAVAČ ČASOPISA/PUBLISHER

SeMA – Srpsko udruženje za marketing  
Kamenička 6, Beograd  
Tel/Fax +381 (11) 30-21-023, 30-21-125  
e-mail: redakcija@sema.rs

## SUIZDAVAČ/CO-PUBLISHER

Ekonomski fakultet u Beogradu  
Kamenička 6, Beograd  
Tel/Faks +381 (11) 30-21-222

## OSNIVAČ ČASOPISA

Jugoslovensko udruženje za marketing (JUMA)  
(Yugoslav Marketing Association)

## FOUNDER

## IZDAVAČKI ODBOR

Prof. dr Momčilo Milisavljević (počasni predsednik SeMA-e)  
Prof. dr Branko R. Maričić (predsednik SeMA-e)  
Philip Kotler, PhD (SAD)

## EDITORIAL BOARD

Prof. dr Branislav Boričić (dekan Ekonomskog fakulteta u Beogradu)  
Prof. dr Tihomir Vranešević (Hrvatska)  
Mario Hayek, PhD (SAD)

## GLAVNI I ODGOVORNI UREDNIK

Dr Ljiljana Stanković

## EDITOR-IN-CHIEF

## REDAKCIJA ČASOPISA

Dr Christian Dianoux, CEREFIGE - University of Paul Verlaine-Metz (Francuska)  
Dr Aleksandar Đorđević, Ekonomski fakultet Beograd  
Dr Vinka Filipović, Fakultet organizacionih nauka Beograd  
Dr Hasan Hanić, Beogradska bankarska akademija  
Dr Veljko Marinković, Ekonomski fakultet Kragujevac  
Dr Galjina Ognjanov, Ekonomski fakultet Beograd  
Dr Branko Rakita, Ekonomski fakultet Beograd  
Dr Suzana Salai, Ekonomski fakultet Subotica

## EDITOR BOARD

Dr Nada Sekulovska, Ekonomski fakultet  
Univerziteta Sveti Kiril i Metodije (Makedonija)  
Dr Radoslav Senić, Fakultet za hotelijerstvo i turizam Vrnjačka banja  
Dr Boris Snoj, Ekonomsko-poslovni fakultet Maribor (Slovenija)  
Dr Ljiljana Stanković, Ekonomski fakultet Niš  
Dr Boris Tihi, Ekonomski fakultet Sarajevo (Bosna i Hercegovina)  
Dr Saša Veljković, Ekonomski fakultet Beograd  
Dr Dennis Wilcox, School of Journalism & Mass Communications,  
San Jose State University (SAD)

## SEKRETAR

Ana Popović, M.SC.

## JOURNAL ADMINISTRATION

## REDAKCIJA ČASOPISA

Ekonomski fakultet u Beogradu  
Kamenička 6, Beograd  
Tel: +381 (11) 30-21-023  
Web: www.sema.rs  
e-mail: redakcija@sema.rs

## EDITORIAL OFFICE

Objavlivanje i umnožavanje bilo kojeg dela časopisa u bilo kojem obliku podleže pismenoj saglasnosti izdavača. Stavovi autora ne odražavaju obavezno i stav redakcije. Rukopisi se ne vraćaju. Copyright © 2009 by SeMA. Sva prava zadržana.

Publishing and copying of any part of the Journal in any form subjects to written consent of the publisher. Attitudes of the authors do not necessarily reflect the attitude of the Editorial. Copyright © 2009 by SeMA. All rights reserved.

Rešenjem **Ministarstva za nauku i tehnologiju Republike Srbije** broj 451-03-396/94-02 časopis je svrstan u kategoriju publikacija od posebnog interesa za nauku.

By the decision number 451-03-396/94-02 of the **Serbian Ministry of Science and Technology** the Journal was categorized under publications of special scientific significance.

Časopis *MARKETING* je zvanična publikacija SeMA.

*MARKETING* Journal is the official publication of SeMA.

CIP - Каталогизacija u publikaciji  
Народна библиотека Србије, Београд

339

**MARKETING** : časopis za marketing teoriju i praksu = quarterly marketing journal / glavni i odgovorni urednik Ljiljana Stanković. - Vol. 22, br. 3/4 (1991)- Beograd : SeMa - Srpsko udruženje za marketing, 1991- (Beograd : Čugura print). - 30 cm

Dostupno i na: <http://www.sema.rs>. - Tromesečno. - Je nastavak: Marketing (Zagreb) = ISSN 0581-1023  
ISSN 0354-3471 = Marketing (Beograd, 1991)  
COBISS.SR-ID 749828



## Potrošač kao učesnik inovacionih mreža\*

Suzana Đukić

**Rezime:** Promene tržišnih uslova i osnova za konkurisanje dovele su do promena u profilisanju i realizaciji inovacionih strategija. Potrošači su ključni subjekt u valorizaciji inovacija, a informacije o njima suštinske za u generisanju inovacija. Potrošači u savremenim uslovima ne čekaju inicijativu preduzeća u stvaranju vrednosti i nisu deo formalizovanih procesa marketing istraživanja. Oni se zahvaljujući novim komunikacionim tehnologijama sve više dobrovoljno uključuju u inovacione aktivnosti preduzeća, a motivisani su lojalnošću marki, entuzijazmom, željom da istražuju. Preduzeća shvataju značaj ovog važnog izvora novih ideja i menjaju svoje ponašanje. Namera autora u radu je da razmotri značaj inovacionih mreža za tržišni uspeh inovacija, analizira evoluciju potrošača od korisnika do stvaraoca vrednosti, identifikuje karakteristike potrošača kao inovatora i ukaže na izazove sa kojima se preduzeće susreće u procesu njihovog uključivanja u obavljanje inovacionih aktivnosti.

**Ključne reči:** potrošači, inovacije, stvaranje vrednosti, inovacione mreže, participacija potrošača

### UVOD

Dinamično okruženje stalno povećava rizik tržišnog neuspeha inovacija. Stvaranje tržišno prihvatljivih inovacija uslovljeno je pronalaženjem specifičnih izvora i sposobnosti i postizanjem operativne efikasnosti. S druge strane, zahtevi za racionalnim korišćenjem resursa i svođenjem rizika inovacija u prihvatljive okvire dodatno su povećani pod uticajem ekonomske krize. Neophodni su novi načini ponašanja preduzeća i upravljanja inovacijama (Sinfield, Calder, Mcconnell, Colson, 2012, str. 85). Da bi ostvarila održiv rast, preduzeća se okreću ka stvaranju različitih inovacionih mreža. Inovacije u novom milenijumu će biti rezultat povezivanja svih delova organizacije (interno umrežavanje) i povezivanje sa drugim subjektima (eksterno umrežavanje) (Henke, Zhang, 2010, str. 41-43; Huston, Sakkab 2006, str. 62).

U uslovima brzih tržišnih i tehnoloških promena teško je obezbediti zadovoljavajuće poslovne performanse. Iskustva poslovne prakse pokazuju da su preduzeća sa superiornim poslovnim performansama fleksibilna i da kontinuiranim inovacijama pokušavaju da stvore jedinstvenu vrednost za potrošače. Inovacije su, u savremenim uslovima poslovanja, ključni faktor poslovnog uspeha i postizanja superiornih performansi preduzeća u grani (Han, Kim, Srivastava, 1998; Weerawardena, O'Cass, Julian, 2006). Zadatak razvijanja inovacija postepeno preuzimaju potrošači od profesionalaca i departmana u preduzeću. Da bi rizik inovacija svela u prihvatljive okvire, preduzeća se sve više orijentišu na otvorene inovacije i na saradnju sa potrošačima, a ne na stvaranje vrednosti za njih. Ovakav način razvijanja inovacija daje bolje rezultate od inovacija zasnovanih na marketing istraživanjima, jer za rezultat ima projekte sa izvesnijom tržišnom valorizacijom. Sve više se smatra da su znanje i kreativnost potrošača idealni resurs za razvijanje novih proizvoda i platformi novih usluga.

Oslanjanje na potrošače i ostale eksterne izvore ideja zahteva od preduzeća preispitivanje svog ponašanja. Postoje preduzeća koja ignorišu participaciju potrošača u razvoju inovacija, ali i ona koja zbog potencijalnih problema deluju preventivno generisanjem inovacija. Uspešna pre-

\* U radu su saopšteni rezultati istraživanja na projektu: „Istraživanje i razvoj platforme za naučnu podršku u odlučivanju i upravljanju naučnim i tehnološkim razvojem u Srbiji“, koji finansira Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja u periodu 2011-2015, evb. III 47005.

dužeca reaguju strateški i u inovativnosti potrošača vide mogućnost za jednostavno i relativno jeftino prikupljanje novih ideja. Ona menjaju svoje stavove i u skladu sa misijom i ciljevima i pronalaze efikasne načine razvijanja inovacija zajedno sa potrošačima.

Rad je strukturiran na sledeći način. Prvi deo sadrži razmatranje značaja inovacionih mreža za povećanje tržišnog uspeha inovacija. Sledi analiza transformacije potrošača od korisnika do saradnika u stvaranju vrednosti. U poslednjem delu rada pažnja je usmerena na identifikovanje načina participacije potrošača u inovacionim mrežama i izazove sa kojima se preduzeća suočavaju.

## 1. INOVACIONE MREŽE KAO SREDSTVO POVEĆANJA TRŽIŠNOG USPEHA INOVACIJA

Uspesne inovacije su sve više uslovljene posedovanjem jedinstvenih resursa. Znanje je jedan od takvih resursa koje povećava inovacione performanse preduzeća i konkurentsku prednost na tržištu. U težnji da generišu vredno znanje u procesu generisanja inovacija, mnoge organizacije se fokusiraju na sopstvene izvore. One prepoznaju potrebu ekstenzivnog umrežavanja različitih, specijalizovanih znanja koja se stiču u kompleksnim odnosima svih organizacionih delova i poslovnih funkcija preduzeća. Integrisanem znanja unutar organizacije obezbeđuje se konsolidacija aktivnosti i standardizovanje zadataka koja je posledica uspostavljene interfunkcionalne koordinacije. U razvijanju i komercijalizaciji inovacija unutar preduzeća posebno je važna sprega između marketing funkcije i funkcije istraživanja i razvoja.

Obezbeđenje komunikacije i deljenje informacija i ideja između zaposlenih jedan je od ključnih problema funkcionisanja internih inovacionih mreža. Za uspešno povezivanje kritični su tehnologija i marketing jer doprinose kreiranju distinktivnih kompetencija. Upravljanje znanjem u internim mrežama vezuje se za postojanje informacione tehnologije i baza podataka koje omogućavaju razmenu informacija u preduzeću, integrisanje, prevođenje u znanje i njegovo širenje unutar organizacije. Uloga novih tehnologija, a posebno informacione i komunikacionih tehnologija, postaje ključna u generisanju i širenju znanja koje se stiče u inovacionim mrežama. Korišćenjem odgovarajućih softvera i baza podataka stvaraju se uslovi za uspešnije upravljanje znanjem, time i poslovnim rizikom. Na primer, informacije koje pružaju odgovarajuće baze podataka o potrošačima povećavaju uspeh

inovacija, jer omogućavaju da se proizvodi/usluge prilagode potrebama potrošača i da se isporuči superiorna vrednost. Shvatajući značaj tehnologije kao faktora kreiranja uspešnih inovacija, mnoga preduzeća formiraju organizacione jedinice čiji je zadatak monitoring i testiranje mogućnosti korišćenja novih tehnologija u procesu razvijanja novih ideja (Tellis, 2009, str. 3-23).

S druge strane, preduzeća se u procesu razvoja inovacionih projekata sve više orijentišu na eksterne izvore inovacija. Stvaranje superiorne vrednosti za potrošače često je uslovljeno pronalaženjem specifičnih izvora i sposobnosti i postizanjem operativne efikasnosti. Integracioni procesi između učesnika u stvaranju vrednosti za potrošače su postali neminovni. Zahtevi za racionalnim korišćenjem resursa i svođenjem rizika inovacija u prihvatljive okvire dodatno su povećani pod uticajem aktuelne ekonomske i finansijske krize. Tako su nastali različiti oblici eksternih inovacionih mreža koje nastaju povezivanjem i integracijom znanja različitih učesnika u lancu vrednosti. Umrežavanje inovacionih resursa unutar organizacija ili između organizacija pomaže deljenje korisnog znanja i sposobnosti, ali i rizika u procesu razvijanja inovacija. Brojne inovacione mreže dovele su do kreiranja kritičnih sposobnosti koje su izazvale talas promena u tehnološkom i ekonomskom okruženju (Silikonska dolina, Kembriđž, Singapur). Formalne i neformalne inovacione mreže imaju potencijal za generisanje spektra koristi koje se individualnim angažovanjem preduzeća ne mogu steći. Ključne su: inovativnije ideje, podela rizika, pristup novim tehnologijama, niži troškovi, brzina razvijanja inovacija, sticanje inovacionih resursa (Goffin, Mitchell, 2005, str. 85; Hoffman, 2005, str. 125).

Da bi inovacione mreže za rezultat imale tržišni uspeh inovacija, u procesu njihovog razvijanja preduzeća moraju da identifikuju stepen komplementarnosti resursa potencijalnih partnera i usaglašenost njihovih inovacionih ciljeva. Preduzeća koja imaju kompatibilne resurse, ciljeve i inovacione politike se usredsređuju na razvijanje inovacionih klastera ili tzv. konkurentskih alijansi. Umrežavanjem resursa, razmenom informacija i iskustava, podelom rizika, razvijanjem poverenja i međusobne privrženosti partnera u mreži značajno se može povećati njihova konkurentnost. Kontinuiranim praćenjem inovacionih aktivnosti konkurenata mogu se generisati vredne ideje. Konkurentski benčmarking je tehnika prikupljanja ideja koju koriste uspešne kompanije za upoređivanje sa praksom najboljih, ali i za prikupljanje ideja. *SMMT Industry Forum or Logic* je primer jedne konkurentске alijanse u oblasti industrije gasa i goriva koja je zna-

čajno unapredila inovacioni kapacitet i konkurentsku poziciju svojih članica.

Mnoge inovacione mreže funkcionišu u formi strategijskih alijansi, zajedničkih ulaganja i konzorcijuma koji se stvaraju u granama u okviru kojih se dominantno generišu radikalne inovacije. Uspeh ovih vrsta inovacionih mreža uslovljen je stepenom deljenja informacija i podelom preuzetog rizika uključenih preduzeća. Takav je npr. *Symbian* konzorcijum koga čine *Sony*, *Ericsson*, *Motorola* i druga preduzeća koja zajedno razvijaju nove operativne sisteme za mobilne telefone.

Preduzeća sa visokim stepenom diferenciranosti resursa i sposobnosti se opredeljuju na umrežavanje sa subjektima u cilju razvijanja visoko rizičnih projekata. Rizik umrežavanja različitih resursa i velika ulaganja zahtevaju ustanovljavanje pravila ponašanja učesnika u mreži, a posebno obezbeđivanje prava na zaštitu intelektualne svojine. Konkurentnost preduzeća sve više je vezana za korišćenje prednosti određenog područja i povezivanje za relevantnim partnerima. Razvoj globalnih mreža inovacionih klastera je efikasan način za unapređenje konkurentnosti na svim nivoima (Engel, Palacio, 2009, str. 493-503).

Efikasnost aktivnosti i procesa koji se obavljaju u jednoj inovacionoj mreži povećava verovatnoću da će preduzeća uspešno koristiti mogućnosti za sticanje novog znanja i njegov transfer kroz mrežu. Na taj način efikasnije se koriste raspoloživi resursi i kreiraju novi. Kontinuirano povezivanje resursa subjekata uključenih u mrežu uvećava njihovu vrednost jer otežava korišćenje istih od strane subjekata izvan mreže. Veze između aktivnosti, resursa i uključenih subjekata su podložne promenama. Stepem njihove međusobne povezanosti determiniše gustinu mreže. Prednosti koje proizilaze iz gustine mreže zasnivaju se na razmeni vrednih informacija i znanja koje je teško steći van mreže. Postoje i određena ograničenja koja proizilaze iz gustine mreže. Deljenje informacija i znanja u mreži u određenim uslovima može smanjiti sposobnost racionalnog reagovanja preduzeća i njegovo strategijsko prilagođavanje. Neke informacije i znanja su kritični i, ako se ne iskoriste na pravi način, mogu ugroziti konkurentsku prednost preduzeća. Reputacija učesnika uključenih u mrežu značajno doprinosi njihovom uspešnijem pozicioniranju što utiče na kako na efekte mreže, tako i efekte pojedinačnih preduzeća.

## 2. POTROŠAČI KAO SARADNICI U STVARANJU VREDNOSTI

Vrednost koja nastaje kao odgovor na artikulisane potrebe potrošača samo kratkoročno obezbeđuje dugoročni poslovni uspeh, posebno na konkurentski intenzivnim tržištima. I pored primene razvijenih kvantitativnih i kvalitativnih istraživačkih metoda i tehnika marketing istraživanja, potrošače i njihove potrebe je teško razumeti (Maričić, Đorđević, 2012, str. 38). Oni često rade stvari koje su neočekivane, više su emocionalni nego racionalni u donošenju odluka o kupovini. Kupuju proizvode koji ne moraju biti tehnološki superiorni i plaćaju cene koje ne održavaju realnu vrednost proizvoda. Sve manje veruju informacijama koje dobijaju od preduzeća, zbog čega konsultuju različite izvore informacija (lične i nezavisne). Vrednost je, s druge strane, kompleksna kategorija koja zajedno sa tehnološkim razvojem povratno utiče na oblikovanje potreba i zahteva potrošača.

Uloga potrošača u stvaranju vrednosti se vremenom menjala. Te promene su se dešavale paralelno sa evolucijom poslovnih filozofija, odnosno promenom strategijskog naglašavanja proizvodnje i prodaje ka isticanju profitabilnog zadovoljavanja potreba i želja ciljnog tržišta. Uloga potrošača u pojedinim poslovnim orijentacijama suštinski je različita.

Dominantnost proizvodne i prodajne orijentacije, koje su svoju svrsishodnost imale u određenim tržišnim uslovima, značila je inferiornu i pasivnu ulogu potrošača u procesu stvaranja vrednosti. Centralna je bila ideja da će potrošači favorizovati proizvode koji su raspoloživi na tržištu i imaju najnižu cenu, usled čega su naponi preduzeća bili usredsređeni na proizvodnju proizvoda visokog kvaliteta i njihovu agresivnu prodaju. Transformacijom tržišta prodavaca u tržište kupaca, poslovanje koje se ne zasniva na istraživanju šta potrošač želi i traži, nije davalo željene rezultate. Shvatanje da opstanak na tržištu zavisi od potrošača, dovelo je do promene u njegovom tretmanu od strane preduzeća. Potrošač postaje polazna i završna tačka marketing procesa, a istraživanje njegovih potreba i zahteva fundamentalna marketing aktivnost preduzeća (Prahalač, Ramasway, 2004, str. 10-12).

Masovni marketing kao primarni način razmišljanja i poslovanja, imao je za cilj ostvarivanje ekonomije obima. Radilo se o prodaji jednog proizvoda velikom broju potrošača. Dominantan način privlačenja potrošača imao je zadatak da im prenese poruku o atraktivnosti i jedinstvenosti proizvoda. Potrošači su bili primaoci poruka i korisnici vrednosti. U takvim uslovima marka je bila značajno strategijsko sredstvo.

Njen zadatak je bio da prenese potrošačima značenje koncepta proizvoda i obezbedi njegovo diferenciranje u odnosu na konkurentske proizvode. Efektivno upravljanje markom bilo je usmereno na izbor pravog načina za realizovanje potencijala marke i povećanje njene vrednosti. To je za rezultat imalo konkurentsku borbu pozicioniranjem marke na tržištu kako bi se potrošači duže vezali za nju.

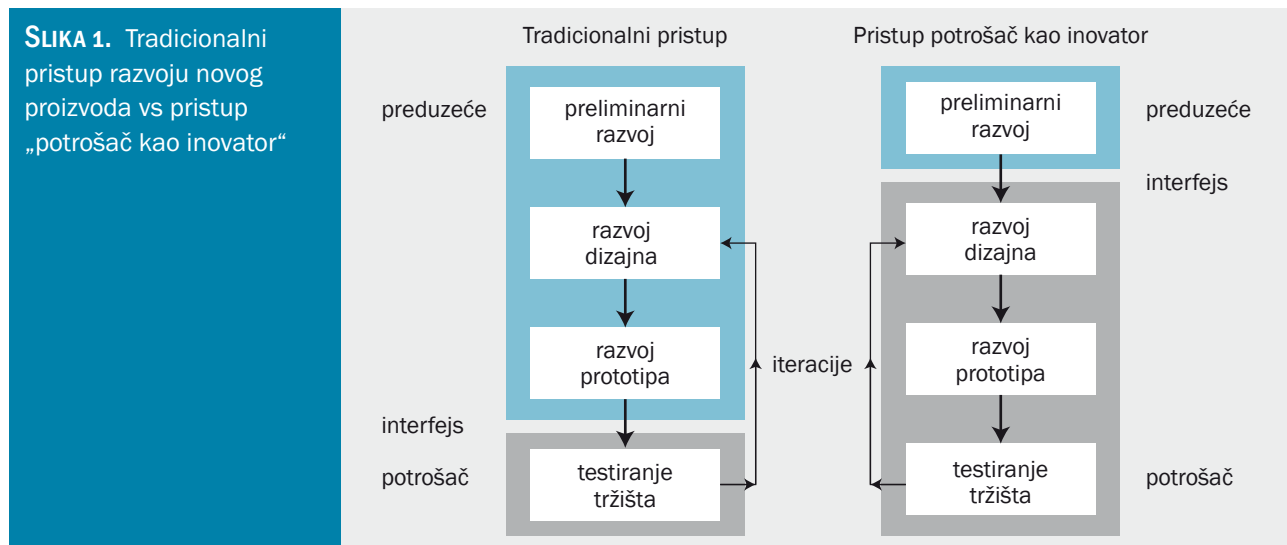
Primarni fokus marketing istraživanja je bio na tzv. vodeće korisnike i identifikovanje vodećih koristi. Vodeći korisnici se smatraju prethodnicima današnjih potrošača ko-kreatora vrednosti (Schindehutte, Morris, Pitt, 2009, str. 52-54). Oni su predstavnici ciljnog tržišta izabrani iz grupe potrošača-inovatora. Poseduju znanje koje šire i prenose na druge korisnike, tj. nalaze se u ulozi lidera mišljenja. Njihovo mišljenje je bilo presudno za identifikovanje potreba koje će biti prihvaćene od većine potrošača pa su smatrani važnim subjektom u generisanju novih ideja, smanjenju rizika i troškova u procesu razvoja novog proizvoda (von Hippel, 1986, str. 791-805). Karakteriše ih sklonost i brzo prihvatanje inovacija. Pripadaju grupi mobilnih, obrazovanih i platežno sposobnih potrošača. Brojni uspešni novi proizvodi su u kompaniji 3M razvijeni istraživanjem vodećih korisnika koje su sačinjavali predstavnici profesionalnog okruženja, odnosno specijalisti različitih oblasti medicine.

Komunikacija sa vodećim korisnicima je bila formalizovana i kontrolisana od strane istraživača. Fokusirana je na prepoznavanje potreba i zahteva. Prikupljene ideje su razvijane u koncept proizvoda, odnosno paket koristi za potrošače. Proizvod i celokupna marketing ponuda su bili vlasništvo i pod

kontrolom preduzeća. Preduzeće je bilo jedini kreator vrednosti, a potrošač je smatran pasivnim korisnikom iste. Potrošači sve više postaju svesni da se preko njih vodi bespoštedna konkurentska borba i da su njihovi interesi u suprotnosti sa interesima preduzeća. Zbog toga preduzeća intenzivno menjaju pristup prema potrošačima i redefinišu njihovu ulogu u procesu stvaranja vrednosti (Slika 1).

Potrošači u savremenim uslovima ne čekaju inicijativu preduzeća za učešće u procesu stvaranju vrednosti. Zahvaljujući novim komunikacionim tehnologijama oni se svojevolski i dobrovoljno uključuju u taj proces. Načine na koji to rade mnoga preduzeća nisu očekivala. Oni žele da istražuju, eksperimentišu sa proizvodom i inoviraju iz znatiželje ili zbog privrženosti marki. Njihove ideje su motivisane stvarnim potrebama, ali i entuzijazmom. Fokus njihovog interesovanja je širok i prevazilazi specifične probleme u korišćenju proizvoda. Zahvaljujući aktivnostima volontera nastao je operativni sistem *Linux*, alternativa *Microsoft Windows*-a. Za njih su ove aktivnosti bile izazov.

Potrošači inovatori su, u većini slučajeva, spremni da svoja iskustva podeli sa ostalim potrošačima i preduzećem. Mogu raditi i u ličnom interesu zbog čega mnoge ideje nisu javno iznete od strane potrošača (npr. korišćenje alternatora automobila za generisanje elektriciteta u kućama). Oni su pasionirani potrošači, entuzijasti koji rade iz hobija i ne žele nagrade za svoje aktivnosti (Kotro, Kepo, Brata, Hagen, Hauge, 2010, str. 165). Pružaju preduzeću vredne informacije o svojim preferencijama, vrednostima, navikama, motivima, emocijama (Rossi, 2011, str. 50-55). Kompani-



Izvor: Thomke, von Hippel, 2002, str. 6.

**PREGLED 1.** Uloga zajednica potrošača u inovacionom procesu preduzeća

Funkcija zajednice potrošača	Vrsta zajednice potrošača	Uloga u inovacionom procesu
Agregiranje globalne tražnje	Zajednica potrošača koja podržava transakcioni proces	Testiranje koncepta novog proizvoda (usluge)
Istraživanje tržišta	Zajednica interesa	Razvijanje i testiranje koncepta novog proizvoda (usluge)
Intenziviranje komunikacije sa i između potrošača	Zajednica odnosa	Komercijalizacija novog proizvoda (usluge)
Saradnja u razvijanju marke	Zajednica odnosa i zabave	Razvijanje koncepta i komercijalizacija novog proizvoda (usluge)
Jačanje lojalnosti potrošača	Zajednica interesa i zajednica odnosa	Upravljanje ciklusom života proizvoda (usluge)

**IZVOR:** Prandelli, Sawhney, Verona, 2008, str. 83

ja *BMW* regularno komunicira sa svojim potrošačima i inspirisana je njihovim idejama. Takve potrošače smatra nematerijalnom imovinom preduzeća, kapitalom koji se akumulira u vidu lojalnosti potrošača, prestiža, statusa i reputacije (Schindehutte, Morris, Pitt, 2009, str. 53).

Povezivanje potrošača u zajednice značajno je doprinelo transformaciji potrošača od korisnika vrednosti do ključnog saradnika u njenom stvaranju. Korišćenje Interneta je značajno doprinelo tome (Cova, Pace, 2006, str. 1109). Podaci pokazuju da preko 40 miliona ljudi širom sveta participira u nekoj formi virtuelne zajednice (Sicilia, Palazo'n, 2008, str. 255). Mnoge virtuelne zajednice su eksplicitno strukturirane oko pojedinih marki, aktivnosti potrošnje i značno utiču na difuziju inovacija i njihovo masovno prihvatanje i korišćenje (Pregled 1). Članovi su lojalni takvim zajednicama unutar kojih se druže i aktivno razmenjuju ideje, informacije i stavove. Mogućnost brze i efikasne razmene informacija između velikog broja pripadnika zajednice je ključna karakteristika komuniciranja u njima. Frekventna i intenzivna komunikacija između učesnika jača individualni osećaj prema zajednici, a prisni odnosi i prijateljstvo olakšavaju međusobnu pomoć i podršku. Jednostavan pristup zajednicama i sadržajno komuniciranje omogućavaju kontinuirano razmenjivanje informacija, znanja i iskustava ne samo između potrošača, već i potrošača sa preduzećem. Kompanija *Apple* ima veoma aktivnu zajednicu potrošača koja konstantno predlaže nove attribute i načine upotrebe proizvoda (Muniz, Schau, 2005, str. 9). Kompanija *Lego* je integrisanjem potrošača u stvaranje proizvoda kao što su: *Lego robotic kit Mindstorms* ili *Corp Threadless* ostvarila zavidnu stopu njihovog tržišnog uspeha (Koerner, 2006, str. 104-112).

Integracija potrošača u proces razvijanja inovacija značajno smanjuje njihov tržišni rizik. Zajedničko razvijanje superiorne vrednosti preduzeća i potrošača je od posebne važnosti u realizaciji visoko rizičnih i specifičnih projekata. U preduzećima koja u potrošačima prepoznaju vredan izvor novih i kreativnih ideja olakšano je generisanje i širenje tržišnih informacija i znanja. Marketing postaje centar inovacija, a potrošač aktivan učesnik inovacionih mreža. Zasnovanost konkurentске prednosti na inovacijama i aktivno participiranje stejkholdera preduzeća, posebno potrošača u definisanju i razvijanju vrednosti su ključne karakteristike relacionog marketinga.

Proizvodi (usluge) koji se stvaraju uz pomoć potrošača postaju tzv. kreativne platforme, odnosno proizvodi na kojima su moguće kontinuirano menjanje i unapređivanje karakteristika i funkcija (Pascu, van Lieshout, str. 2009, str. 126-128). To su multifunkcionalni proizvodi i usluge sa velikim mogućnostima za dalje usavršavanje. Mnoge marke automobila su razvijane kao rezultat saradnje proizvođača i vlasnika (npr. *Bently*, *Bugatti*, *Alvis*). Modeli *Boing*-a su takođe nastali u kooperaciji sa velikim klijentima (avio kompanijama).

Potrošači, međutim nemaju potrebno znanje i veštine za razvijanje novih proizvoda i usluga. Zbog toga je neophodno da se preduzeće uključuje i profiliše komunikaciju koja se odvija između potrošača u skladu sa stratezijskim ciljevima i interesima. U cilju boljeg korišćenja znanja potrošača u procesu razvoja proizvoda - kreativnih platformi neophodno je usvajanje sledećih principa od strane preduzeća:

- *Pravo otvorenog dizajna.* Koncept proizvoda je zasnovan na individualnim kreativnim potrebama potrošača i omogućava kontinuirano modifiko-

vanje i usavršavanje njegovih atributa, forme, funkcija, dizajna u različitim fazama korišćenja.

- *Tolerancija na potencijalne greške potrošača i prilagođavanje ciljeva inoviranja.* Proizvodi kreativne platforme ohrabruju potrošače na inoviranje proizvoda i omogućavaju prilagođavanje ciljeva inoviranja tim zahtevima.
- *Prijateljski vođen kreativni interfejs je osnov zajedničkih interakcija korisnika i proizvoda.* Proizvodi kreativne platforme imaju zadatak da pomognu potrošačima u razvijanju sopstvene kreativnosti (Chang, Luh, 2012, str. 20-27).

Integriranjem potrošača u inovacione mreže on postaje delimično odgovoran za svoje zadovoljstvo (nezadovoljstvo) (Fang, 2008, str. 79-104). Smanjenjem nezavisnog i izolovanog delovanja potrošača, povećava se broj aktivnosti koje preduzeća i potrošači zajedno obavljaju. Analizom funkcionisanja dvanaest istraživanih zajednica potrošača utvrđeno je aktivno učešće potrošača u razvijanju svih instrumenata marketing miksa (Schau, Muniz, Arnould, 2009, str. 39). Stvaranje inovacija sa potrošačima omogućava efikasnije korišćenje informacija i znanja i skraćivanje vremena razvoja i lansiranja inovacionih projekata. Saradnja sa potrošačima posebno smanjuje delovanje faktora kao što su: kompleksnost, rizik, kognitivna disonanca i transakcioni troškovi. Kod kompleksnih proizvoda i usluga građenje poverenja potrošača je ključno jer pojednostavljuje proces kupovine i donošenje konačne odluke o kupovini.

### 3. IZAZOVI U PROCESU INTEGRISANJA POTROŠAČA U INOVACIONE MREŽE

Učešće potrošača u inovacionim aktivnostima izazov je za savremena preduzeća. Jedna od njih ovaj izazov pokušavaju da prevedu u svoju prednost i menjaju svoje ponašanje. Druga preduzeća ignorišu potrošače ili ne uspevaju da se prilagode ovoj promeni. Postoje i ona koja u uključivanju potrošača u stvaranje vrednosti vide opasnost, zbog čega ih ograničavaju i onemogućavaju u takvom delovanju. Pri tome polaze od činjenice da je komunikacija između potrošača neformalna i da se značajnim delom odvija nezavisno od preduzeća.

Izbor pravog načina participacije potrošača u razvijanju inovacija povezan je sa brojnim pitanjima. Jednostavno „slušanje“ potrošača je nedovoljna forma integracije potrošača u inovacioni proces. Ukoliko žele da smanje tržišni rizik prikupljanjem vrednih in-

formacija i ideja od potrošača preduzeća moraju radikalno da promene ponašanje. Neophodan je strategijski pristup koji podrazumeva da preduzeća u skladu sa misijom i ciljevima pronađu efikasan način oblikovanja sadržaja i tema koje su predmet komunikacije sa potrošačima i da upravljaju intenzitetom i frekvencijom razmene informacija.

Značajan problem u integrisanju potrošača u inovacione mreže preduzeća je činjenica da potrošači žele da prenesu svoje stavove, osećanja i iskustva drugim potrošačima, ali ne i preduzeću. Postoje potrošači koji su otvoreni za interakciju i razmenu mišljenja, ali mogu biti nezainteresovani, čak i neprijateljski raspoloženi prema naporima preduzeća da na njih utiču i upravljaju njima. Komunikacija između potrošača, posebno u onlajn okruženju, je veoma brza i intenzivna, što od preduzeća zahteva adekvatno reagovanje. Nove tehnologije omogućavaju potrošačima da komuniciraju i dele informacije, a da u isto vreme ostanu anonimni. Tzv. poplava informacija i prikupljanje velikog broja informacija koje su irelevantne za preduzeće je značajan problem koji zahteva njihovu proveru u pogledu relevantnosti za preduzeće (Pita, Fowler, 2005, str. 289-291). Njihovo dalje procesuiranje i integrisanje u korisno znanje zahteva odgovarajuće resurse i sposobnosti preduzeća (Haavisto, 2014, str. 217).

Razvijanje komunikacije sa potrošačima povezano je sa upravljanjem imidžom i korporativnom reputacijom. Preduzeća koja podržavaju kreativnost potrošača moraju da vode računa o zaštiti svojih marki i izbegavanju lošeg publiciteta. Preduzeća s jedne strane, ne žele da svojim aktivnostima unište spontanost komunikacije sa potrošačima i njihove kreativne napore, a s druge strane iskustva pokazuju da posledice često mogu biti loše za imidž preduzeća i njegovih marki. Jedan od brojnih primera je kompanija *Mattel* koja je bila prinuđena da optuži osobu koja je transformisala dečiju igračku *Barbi* u parodiju za odrasle i time narušila ugled ove marke i preduzeća (Dreyfuss, Ginsburg, 2014, str. 409).

Teškoće u razvijanju inovacionih strategija usredsređenih na potrošače može olakšati klasifikacija mogućih pristupa preduzeća u zavisnosti od stava prema potrošačima-inovatorima, s jedne strane i preduzetim aktivnostima, s druge strane. Stav preduzeća prema inovativnosti potrošača može biti pozitivan i negativan. U tom smislu stav preduzeća može biti ignorantski, protivvoljna tolerancija i proaktivni stav koga prate odgovarajuće aktivnosti. Ignorantski stav prema saradnji preduzeća sa potrošačima povezan je sa dobijanjem često nejasnih i imaginarnih ideja koje preduzeća ne razume, nije sigurno u njihovu valorizaciju

na tržištu ili ne poseduje resurse za njihovo razvijanje. Krajnost je pozitivan stav preduzeća koja u potrošačima vide mogućnost za jednostravno i relativno jeftino prikupljanje novih ideja. Aktivnosti preduzeća u smislu motivisanja inovativnosti potrošača mogu biti različite, počev od pasivnog ponašanja do aktivnog stimulisanja i negovanja interaktivne komunikacije. U zavisnosti od navedenih dimenzija moguće je identifikovati četiri moguće strategije preduzeća: obeshrabiliti potrošače, pružati otpor, ohrabriti potrošače i omogućiti potrošače.

Strategiju „obeshrabiliti“ karakteriše negativan, ali pasivan stav preduzeća prema potrošačima inovatorima. Preduzeće javno izražava stav o nepodržavanju potrošača u takvim namerama, ali ne preduzima aktivnosti koje bi onemogućile takvo ponašanje. Ovo je čest inicijalni odgovor mnogih preduzeća. Kompanija *Apple* je, tako, u prvim fazama dobrovoljnog uključivanja potrošača u inoviranje *iPod* uređaja bila u strahu zbog legalnih mogućnosti za njegovo korišćenje za pretraživanje Internet radio stanica. Zbog toga je pokušala da se distancira od toga. Kasnije je ovakva pozicija kompanije evoluirala u proaktivan stav pa se *iPod* počeo da isporučuje uz legalno odobrene *podcasting* pretplate (kompanija je ovu uslugu odobravalala uz pretplatu i kao deo paketa *iTunes*) (Muniz, Arnould, 2005, str. 740-743).

Strategija „pružati otpor“ je karakteristična za preduzeća koja imaju negativan stav prema inovacijama potrošača i preduzimaju aktivnosti da ih minimiziraju, ili čak i eliminišu. Kompanija *FedEx* nije odobrala pokušaje da se kutije sa njenim zaštitnim znakom koriste za konstruisanje kancelarijskih polica koje su predlagali neki njeni klijenti, već im je zakonskim merama „pomogla“ da odustanu i oborila sajtove na kojima su prezentirane takve ideje. Ovakav postupak je za posledicu imao negativan publicitet. Kasnije je objašnjeno da je odbijanjem takvih ideja kompanija izbegla moguće probleme sa bezbednošću, s obzirom na to da njeni proizvodi nisu predviđeni za takve namene (Jaffe, 2007, str. 80-81).

Proklamovanje pozitivnog stava bez preduzimanja aktivnosti da se inovativnost potrošača stimuliše je čest odgovor preduzeća. Radi se o strategiji „ohrabriti potrošače“. Kompanija *Toyota* je primenjavala ovu strategiju zbog javnog podržavanja eksperimenta njenih potrošača sa markom *Prius*, ali im nije pružila materijalnu i finansijsku pomoć za to ([www.toyotaprojects.com](http://www.toyotaprojects.com)).

Najpovoljniji pristup je „omogućiti potrošače“ kada preduzeća svoj pozitivan stav izražavaju kroz aktivno angažovanje u motivisanju potrošača da saopšte svoje

ideje i razmenjuju ih sa preduzećem. Ovu strategiju često primenjuju proizvođači visoke tehnologije, posebno mobilnih telefona, ili preduzeća koja deluju u industriji on lajn igrica. Potrošač i preduzeće uče jedni od drugih i zajednički koriste rezultate interakcije (Jaworski, Kohli, 2006, str. 109-117). Tako su nastali brojni proizvodi i usluge koji imaju izrazito lojalne potrošače (npr. *Counter Strike*, najpopularnija on lajn igrica u istoriji Internet igara).

Primena poslednje strategije zahteva stvaranje povoljne atmosfere u preduzeću za razvoj novih ideja i organizovano vođenje inovativnog procesa. Neophodno je strategijsko liderstvo i upravljanje kao i obezbeđenje resursa za podržavanje inovacija kako bi se smanjio rizik. Inovativna klima i kultura stimulišu i motivišu potrošače i zaposlene na kreativnost i razmenu znanja. Organizaciona struktura koja prati takve promene je fleksibilna. Ona smanjuje formalizaciju i pojednostavljuje komunikaciju između zaposlenih i potrošača. Proaktivna veza organizacionih delova preduzeća i potrošača omogućava kontinuirano obostrano učenje što omogućava tehnološko i tržišno liderstvo.

## ZAKLJUČAK

Inovacije su ključne za opstanak preduzeća u turbulentnom poslovnom okruženju. Orijehtacija na inovacije podrazumeva usmeravanje resursa preduzeća na invencije i razvijanje proizvoda sa superiornim performansama. Posledice takve orijentacije mogu biti da one ne obezbeđuju zadovoljstvo potrošača i ciljni prinos na ulaganja. Zbog toga je neophodno da inovacione aktivnosti polaze od potrošača i njihovih potreba i zahteva. Informacije koje se dobijaju od potrošača su krucijalne za generisanje novih proizvoda (usluga) i poslovnih procesa. Sofisticiranim tehnikama marketing istraživanja preduzeća nastoje da dobiju informacije neophodne za razvijanje inovacije koje će biti prihvaćene na tržištu.

Mogućnosti za valorizaciju uspešnih inovacija su veće ukoliko se ostvaruje povezivanjem i saradnjom sa drugim subjektima na tržištu. Razvijanje inovacija u različitim vrstama inovacionih mreža izvor je konkurentne prednosti mnogih preduzeća. Kreiranjem i transferom znanja u takvim mrežama postiže se kritičan nivo određenih i vrlo često specijalizovanih kompetentnosti. One se mogu steći od potrošača, ali i dobavljača specijalizovanih inputa, posrednika, konkurenata, istraživačkih institucija, univerziteta. U upravljanju inovacijama u takvim uslovima formiraju

se interorganizacioni timovi sastavljeni od stručnjaka različitih profila i hijerarhijskih nivoa uključenih organizacija.

Potrošači u savremenim uslovima postaju ključni subjekt inovacionih mreža. Oni su izvor vrednih ideja i značajno smanjuju rizik inovacija. Ovakav način kreiranja inovacija daje bolje rezultate od tradicionalnog istraživanja potrošača, jer za rezultat ima projekte koje jasno prepoznaju i žele potrošači. Potrošači u savremenim uslovima ne čekaju inicijativu preduzeća

u stvaranju vrednosti i nisu samo subjekt formalizovanih procesa marketing istraživanja. Oni se zahvaljujući novim komunikacionim tehnologijama sve više dobrovoljno uključuju u inovacione aktivnosti preduzeća, a motivisani su lojalnošću marki, entuzijazmom, željom da istražuju. Preduzeća shvataju značaj ovog važnog izvora novih ideja i menjaju svoje ponašanje tako što planskim i aktivnim odnosom prema potrošačima neguju kontinuiranu komunikaciju i feedback sa njima.

## Literatura

1. Auh, S., Bell, S. J., McLeod, C. S., Shih, E. (2007) „Co-production and Customer Loyalty in Financial Services“, *Journal of Retailing*, Vol. 83, No. 3, pp. 359-370.
2. Chang, Ch. L., Luh, D. B. (2012) „User as Designer: A Model of User Creativity Platforms“, *Journal of Integrated Design and Process Science*, Vol. 16, No. 4, pp.10-30.
3. Cova, B., Pace, S. (2006) „Brand Community of Convenience Products. New Forms of Customers Empowerment. The Case of My Nutella Community“, *European Journal of Marketing*, Vol. 40, No. 9-10, pp. 1087-1105.
4. Dreyfuss, C. R., Jane C. Ginsburg, C. J. (2014) *Intellectual Property at the Edge: The Contested Contours of IP*, Cambridge University Press, Cambridge.
5. Drucker, P. (1973) *Management: Tasks, Responsibilities and Practice*, New York: Harper/Row.
6. Engel, J.S., Del-Palacio, I., (2009) „Global Networks of Clusters of Innovation: Accelerating the Innovation Process“, *Business Horizons*, Vol.52, pp. 493-503.
7. Fang, E. (2008) „Customer Participation and the Trade-off between New Product Innovativeness and Speed to Market“, *Journal of Marketing*, Vol. 72, pp. 90-104.
8. Goffin, K., Mitchell, R., (2005) *Innovation Management, Strategy and Implementation Using the Pentathlon Framework*, Palgrave Macmillan, New York.
9. Haavisto, P. (2014) „Observing discussion forums and Product innovation – A Way to Create Consumer value? Case Heart-Rate Monitors“, *Technovation*, Vol. 34, pp. 215-222.
10. Han, J. K., Kim, N., Srivastava, R. K. (1998) „Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?“ *Journal of Marketing*, Vol. 62, pp. 30-45.
11. Henke, W. J., Zhang, C. (2010) „Increasing Supplier-Driven Innovation“, *Sloan Management Review*, Vol. 51, No.2, pp. 41-48.
12. Hoffman, W. H. (2005) „How to Manage a Portfolio of Alliances“, *Long Range Planning*, Vol. 38, No. 2, pp. 121-144.
13. Huston, L., Sakkab, N. (2009) „Connect and Develop: Inside Procter&Gamble's New Model for Innovation“, *Harvard Business Review*, May, pp. 58-66.
14. Jaffe, J. (2007) *Join the Conversation: How to Engage Marketing-Wearied Consumers with the Power Community, Dialogue and Partnership*, John Wiley and Sons, New Jersey.
15. Jaworski, B. J., Kohli, A. K. (2006) „Co-creating the Voice of the Customer“, In: Lush, R. F., Vargo, S. L. (Eds.) *Service dominant Logic of Marketing: Dialogue, Debate and Direction*, New York: Sharpe.
16. Koerner, B. (2006) „Geeks in Toyland“, *Wired*, February, pp. 104–112.
17. Kotro, T., Kepo, P, Brata, H. O., Hagen, S. E., Hauge, A. (2010) *Consumer Contribution to Product Development in the Nordic Sport Industry*, Publication of Vaasa University, Selvitysia ja reportteja.
18. Lovelock, C., Wirtz, J. (2007) *Service Marketing – People, Technology, Strategy*, sixth edition, Pearson Prentice Hall.
19. Maričić, B., Đorđević, A. (2012) *Kreiranje i isporučivanje vrednosti potrošačima*, CIT, Ekonomski fakultet, Beograd.

20. Muniz, M.A., Arnould, J. E. (2005) „Religiosity in the Abandoned Newton Brand Community“, *Journal of Consumer Research*, Vol. 31, March, pp. 737-747.
21. Prandeli, E., Sawhney, M., Verona, G. (2008) *Collaborating with Consumers to Innovate Conceiving and Marketing Products in the Networking Age*, Edward Elgar, Cheltenham.
22. Pascu, C., van Lieshout, M. (2009) „User-Led, Citizen Innovation at The Interface of Services“, *Info*, Vol. 11. No. 6, pp. 82-96.
23. Payne, A. F., Storbarcka, K., Frow, P., Knox, S. (2009) „Co-creating Brands: Diagnosing and Designing the Relationship Experience“, *Journal of Business Research*, Vol. 62, No. 3, pp. 379-389.
24. Pitta, D. A., Fowier, D. (2005) „Online Consumer Communities and their Value to New Product Developers“, *Journal of Product Brand Management*, Vol. 14, No. 5, pp. 283-291.
25. Prahalad, C. K., Ramaswamy, V. (2004) „Co-creating Experience: The Next Practice in Value Creation“, *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 18, No. 3, pp. 5-14.
26. Prandeli, E., Sawhney, M., Verona, G. (2008) *Collaborating with Consumers to Innovate Conceiving and Marketing Products in the Networking Age*, Edward Elgar, Cheltenham.
27. Rossi, C. (2011) „Online Consumer Communities, Collaborative Learning and Innovation“, *Measurement Business Excellent*, Vol. 15, No. 3, pp. 46-62.
28. Schau, J., H., Muniz, M. A., Arnould, J. E. (2009) „How Brand Community Practices Create Value“, *Journal of Marketing*, Vol. 73, September, pp. 30-51.
29. Schindehutte, M., Morris, H. M., Pitt, F. L. (2009) *Rethinking Marketing. The Entrepreneurial Imperative*, Pearson International Edition, New Jersey.
30. Sicilia, M., Palazo 'n, M. (2008) „Brand communities on the Internet: A case study of Coca-Cola's Spanish Virtual Community“, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 13, No. 3, pp. 255-270.
31. Sinfield, V.J. Calder, E., Mcconnell B., Colson, S. (2009) „How to Identify New Business Models“, *Sloan Management Review*, Vol. 53, No. 2, pp. 85-90.
32. Stanković, Lj., Đukić, S. (2009) „Razvijanje inovacionih strategija usmerenih na potrošače“, *Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici*, Vol. 47, No. 26, pp. 47-64.
33. Tellis, G.J., Prabhu, J. C., Rajesh, K. C., (2009) „Radical Innovation Across Nation: The Preeminence of Corporate Culture“, *Journal of Marketing*, Vol. 73, No. 1, pp. 3-23.
34. Thomke, S., von Hippel, E., (2002) „Customer as Innovator – New Way to Create Value“, *Harvard Business Review*, April, pp. 5-11.
35. Toyota Prius Project, [www.toyotapriusprojects.com](http://www.toyotapriusprojects.com) (30.06.2013).
36. Vargo, S. L., Lush, R. F. (2004) „Evolving to a New Dominant Logic for Marketing“, *Journal of Marketing*, Vol. 68, pp. 1-17.
37. Von Hippel, E. (1986) „Lead Users: A Source of Novel Product Concepts“, *Management Science*, Vol. 32, No. 7, pp. 791-508.
38. Von Hippel, E. (2005) *Democratizing Innovation*, Cambridge, MA: MIT Press.
39. Weerawardena, J., O'Cass, A., Julian, C. (2006) „Does Industry Matter? Examining the Role of Industry Structure and Organizational Learning in Innovation and Brand Performance“, *Journal of Business Research*, Vol. 59, No. 1, pp. 37-45.
40. Xu, J., Houssin, R., Bernard, A., Caillaud, E. (2013) „Systemic Modelling of Knowledge for Innovation in Design“, *CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology*, Vol. 6, pp. 1-12.
41. Yi, Y., Natarajan, R., Gong, T. (2011) „Customer Participation and Citizenship Behavioral Influences on Employee Performance, Satisfaction, Commitment, and Turnover Intention“, *Journal of Business Research*, Vol. 64, No. 1, pp. 87-95.

## Abstract:

---

### Customer as a Participant of Innovative Networks

Suzana Đukić

The changes in market conditions and basis for competing have brought the changes in profiling and realizing innovation strategies. Customers are the key subject in the process of generating of innovation. Customers in modern conditions do not wait for initiative of enterprise in value creation and they are not a part of formal processes of marketing research. The new communication technologies help them to be included in voluntary way in innovative activities of enterprise, which is motivated by brand loyalty, enthusiasm, hobby, wish to investigate. The enterprises realize the validity of this important source of new

ideas and change their behaviour. The intention of author is to consider the importance of innovative networks for market innovation success, to analyse customer evolution from user to value creator, to identify the characteristics of customer as innovator, and to point to challenges for enterprise in the process of including them in its innovative activities.

**Key words:** customers, innovations, value creation, innovative networks, customer participation

#### Kontakt:

**Suzana Đukić**

Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet  
suzana.djukic@eknfak.ni.ac.rs

## Merenje finansijske vrednosti marke kao nematerijalne imovine preduzeća\*

Ana Popović, Bojan Krstić, Goran Milovanović

**Apstrakt:** Svrha autora je da u ovom radu istraže suštinu koncepta vrednosti i vrednovanja marke kao važne intelektualne (nematerijalne) imovine preduzeća i identifikuju ključne elemente koji utiču na finansijsku vrednost marke. Identifikovanje ovih elemenata, tj. faktora i nosioca vrednosti marke, relevantno je za upravljanje markom, a u cilju obezbeđivanja njenog što većeg doprinosa rastu tržišne vrednosti preduzeća i unapređenju njegove ukupne poslovne konkurentnosti u budućem periodu. Cilj rada je da se analiziraju prednosti i ograničenja različitih metodologija za finansijsko vrednovanje marke. Strukturu rada čini nekoliko celina. Pažnja se, prvo, fokusira na ključne razlike između vrednosti imovine sadržane u marki (engl. brand equity) i vrednosti marke (engl. brand value). Sledi analiza opštih aspekata metodologije merenja finansijske vrednosti marke, a potom i detaljnija analiza prinostnog, troškovnog i tržišnog metoda vrednovanja. Rezultati ovog istraživanja su identifikovane prednosti i ograničenja analiziranih metodologija za finansijsko vrednovanje marke, kao i smernice za njihovu praktičnu primenu. Navedeni rezultati istraživanja omogućiće marketing menadžerima i menadžerima preduzeća adekvatan izbor metodologija što doprinosi efektivnom operativnom upravljanju markom, ali i efektivnom donošenju važnih strateških poslovnih odluka prilikom realizovanja određenih poslovno-finansijskih transakcija.

**Ključne reči:** marka, vrednost, merenje, nematerijalna imovina, preduzeće.

### UVOD

Finansijska vrednost marke (engl. brand value) sve više privlači pažnju akademskih istraživača iz oblasti finansijskog vrednovanja, upravljanja poslovnim performansama, marketing menadžmenta, ali i ljudi iz poslovne prakse. Ova vrednost je rezultat mnogih determinanti, a imovina sadržana u marki (engl. brand equity) je samo jedna od njih. U poslednjoj dekadi 20. veka došlo je do dramatične promene u uslovima poslovanja i resursima u stvaranju vrednosti za vlasnike kapitala preduzeća. Tzv. „opipljiva“ ili bilansno iskaziva imovina, kao što je fizička imovina, proizvodna oprema, zemljište, finansijski resursi i dr., smatrala se ključnom za stvaranje ove vrednosti. Sva ta imovina se iskazuje u bilansima stanja preduzeća, primenom odgovarajućih računovodstvenih standarda. Međutim, tržište je postalo svojevrsni svedok važnosti bilansno neiskazanih, „neopipljivih“, nematerijalnih ili intelektualnih resursa za konkurentnost. Vrednost ovih resursa je ostajala nejasna, neprikazana u bilansu i/ili teška za kvantifikaciju. Uprkos tome, menadžment savremenih preduzeća je na kraju 20. veka uspeo da prepozna važnost intelektualnog kapitala za poslovni uspeh u novim uslovima privređivanja koji su, zapravo, označili novu etapu u razvoju svetske ekonomije – ekonomije znanja (Krstić, 2014). Marke, tehnologije, patenti i zaposleni su oduvek bili suština poslovne uspešnosti, ali su retko eksplicitno vrednovani u poslovnim i finansijskim izveštajima, što je relativiziralo njihov stvarni značaj za menadžment tim preduzeća i svakodnevnu upravljačku praksu. Takođe, njihova vrednost nije bila podvedena pod ukupnu (neto) knjigovodstvenu vrednost preduzeća.

Međutim, povećani značaj vrednosti nematerijalnih resursa ogledao se u sve većem jazu između tržišne i knjigovodstvene vrednosti preduzeća. Taj jaz je primećen i u višim prodajnim vrednostima koje su, prilikom akvizicija preduzeća, ostvarivane još krajem 1980-ih godina. Danas je jasno da vrednost preduzeća ili njegove stratezijske poslovne jedinice (divizije) potiče i od doprinosa intelektualnih resursa. Marka je takav resurs, a u mnogim oblastima poslovanja ona je i jedan od najvažnijih resursa (Interbrand, 2004). To proističe iz činjenice da je evidentan ekonomski uticaj koji marke imaju na ukupnu tržišnu vrednost entiteta, koji se ogleda u izboru potrošača, zaposlenih, investitora itd. U svetu u kome

\* Rad je realizovan u okviru Projekta br. 179066, nadležnog Ministarstva Republike Srbije.

postoji velika mogućnost izbora za kupce i potrošače na tržištu ponuđenih proizvoda i usluga, takav uticaj je kritičan za kreiranje vrednosti za vlasnike i rast vrednosti preduzeća.

U eri ekonomije znanja i sve većeg značaja intelektualnih resursa za ostvarivanje konkurentne prednosti, marka kao intelektualni resurs preduzeća, dobija na značaju. Stoga, efektivno upravljanje markom predstavlja vitalnu aktivnost savremenog menadžmenta, a posebno marketing menadžmenta. Kao i svaka druga imovina, i marka se može kupiti i prodati na tržištu (Jennwein, 2005, str. 174). U procesu upravljanja markom ne može se izostaviti merenje njene vrednosti u finansijskom smislu (izrazu) i ocena doprinosa njene vrednosti formiranoj (izmerenoj) vrednosti preduzeća<sup>1</sup> i njegovoj konkurentnoj poziciji.

Imajući u vidu relevantnost napred naznačene problematike, ovaj rad je, na početku, fokusiran na konceptijska, kategorijalna razgraničenja termina *imovine sadržane u marki* (engl. *brand equity*) i termina *vrednost marke* (engl. *brand value*), a posebno, prezentovanje relevantnih koncepata i metoda za merenje vrednosti marke. Dakle, u prvom delu rada ukazuje se na činjenicu da odgovor na pitanja šta čini tzv. *brand equity* i kako ga izmeriti, nije moguće dati bez njegovog posmatranja iz perspektive potrošača i perspektive preduzeća. U drugom delu rada analiziraju se koncept vrednosti marke i merenja vrednosti marke. Nakon toga se analiziraju karakteristike metodologija za finansijsko vrednovanje marke prema različitim konceptima u savremenoj teoriji i praksi. U završnom delu ovog rada razmatraju se prednosti i ograničenja ovih koncepata, odnosno metodologija.

## 1. KONCEPT VREDNOSTI I MERENJE FINANSIJSKE VREDNOSTI MARKE

Finansijsko vrednovanje marke relevantno je primarno zbog strategijskog upravljanja markom. Pritom, ono je usmereno uglavnom na interne stakeholdere, jer im se na taj način obezbeđuje alat za uvećavanje ekonomske vrednosti marke. Identifikovanje ekonomske vrednosti marke, takođe, povećava zahteve za efektivnim upravljanjem markom kao ključnom imovinom. U cilju povećanja vrednosti za vlasnike, preduzeća su zainteresovana da determinišu procedu-

re i postupke u procesu *upravljanja markom*, koji su u skladu sa upravljačkim zahtevima i koji su odavno determinisani u slučaju materijalne imovine. Imajući u vidu da merenje marke koje je zasnovano na istraživanjima stavova potrošača (tj. vrednovanje iz perspektive potrošača) ne obezbeđuje usmeravanje ekonomske vrednosti marke na pravi način (Krstić, Đukić, Popović, 2014), preduzeća nužno treba da usvajaju i primenu metodologije finansijskog merenja vrednosti marke, kao vrednosno bazirane kontrolno-merne sisteme za upravljanje markom.

Finansijsko vrednovanje marke relevantno je i zbog finansijskih transakcija preduzeća sa eksternim stakeholderima (kupcima i potencijalnim investitorima). Naime, merenje vrednosti marke od pomoći je prilikom realizovanja kupoprodajnih transakcija (merdžera, akvizicija), procene fer transfernih cena za korišćenje marki u preduzećima sa više podružnica (filijala), određivanje naknade za korišćenje marke (engl. *brand royalty*) prilikom licenciranja marke trećim licima, za kapitalizovanje vrednosti marke u bilansu prema odgovarajućim računovodstvenim standardima i dr. Diverzifikovana preduzeća koriste vrednovanje marke da izvrše ponovno pozicioniranje i fokusiranje svojih poslovnih poduhvata i da definišu ekonomski racionalan kriterijum za kvalitetnije odlučivanje o svojim markama. Dakle, vrednovanje marke relevantno je za (Interbrand, 2004):

- *Odlučivanje o investicijama*, jer se imovina sadržana u marki, primenom odgovarajuće metodologije vrednovanja i dobijanjem finansijske vrednosti marke, može upoređivati sa vrednošću ostale „opipljive i neopipljive“ imovine. Na osnovu toga se može, na bazi istih ekonomskih kriterijuma (npr. zahtevani prinos), odlučivati o alokaciji različitih tipova imovine.
- *Merenje prinosa na investicije u marku*, jer se zasniva na primeni metodologija za utvrđivanje vrednosti marke i omogućava da se dođe do stope prinosa na investicije u marku, koja će moći da se direktno upoređuje sa stopom rentabilnosti, tj. stopom prinosa na realizovane druge investicije u preduzeću. Imajući ovo u vidu, kvalitet aktivnosti upravljanja markom može se ocenjivati na osnovu jasnih ciljeva definisanih kroz vrednost imovine sadržane u marki (*brand equity*), odnosno vrednosti marke (*brand value*).
- *Odlučivanje o ulaganjima u marku, kao i o licenciranju marke i ostvarivanju prihoda*.
- *Pretvaranje marketing departmana u centar odgovornosti za profit* (centar dobitka), povezivanjem

<sup>1</sup> Iako nisu novi, interesantni su podaci koji pokazuju značajan doprinos marke vrednosti svetski poznatih kompanija: McDonald's 71%, Disney 68%, Coca-Cola-u 51%, Nokia-u 51%, Mercedes Benz 47%, Intel 22%, Microsoft 21%, Mallboro 20% i GE 14% (Interbrand, 2004).

prihoda od marke i ulaganja u marku. Na ovaj način odnosi između rezultata i ulaganja postaju transparentni i tim odnosima se onda može bolje upravljati u cilju povećanja ukupne poslovne efikasnosti.

- *Organizovanje i optimiziranje korišćenja različitih marki u određenoj oblasti poslovanja* (npr. korporativne marke, marke proizvoda i marke podružnica) prema njihovom doprinosu kreiranju ekonomske vrednosti.
- *Procenu inicijativa ko-brendiranja* prema njihovim ekonomskih benefitima i rizicima za vrednost marke preduzeća, tj. korporativne marke.
- *Odlučivanje o adekvatnom brendiranju nakon merđžera* na osnovu jasnog ekonomskog kriterijuma.
- *Postavljanje tzv. karti vrednosti marke* (engl. *brand value scorecards*) na osnovu razumevanja nosilaca (pokretača) vrednosti marke koji obezbeđuju fokusiranje akcija za ostvarivanje optimalnih performansi marke.
- *Upravljanje porfolijom marki* na različitim tržištima.

Vrednovanje marke je, kako se iz prethodnog uočava, značajno iz više razloga, a najčešće su u pitanju poslovni. Pored njih, razlozi vrednovanja marke su i poreski, zaštita prava intelektualne svojine (zaštita marke), upravljanje markom, kontrola efekata marke, licenciranje marke i dr. Koncept utvrđivanja *vrednosti marke* rezultat je, na primer, potrebe da se marka predstavi u finansijskim izveštajima ili, ređe, potrebe tržišnog vrednovanja u slučaju njene prodaje (Hand & Lev, 2003, str. 228). Marka kao neopipljivi resurs preduzeća može imati veliku vrednost u finansijskom smislu. Ukoliko se bilansira, ta vrednost se odražava na knjigovodstvenu vrednost preduzeća. Pored toga, marka, kao i ostali intelektualni resursi, bez obzira na to da li se bilansira ili ne bilansira, može da utiče na promenu (rast ili smanjenje) tržišne vrednosti preduzeća (Krstić, 2014, str. 39).

Sa pojavom interesovanja za procenu finansijske vrednosti marke javilo se i interesovanje za upoznavanjem osnova te finansijske vrednosti. Relativno davno, krajem 1980-ih godina u SAD je nastao termin *brand equity* (imovina sadržana u marki) koji se odnosio na osnovu stvaranja finansijske vrednosti marke (engl. *brand value*) (Martinez, 2006). U početku je značenje ovog termina zavisilo od autora i svrhe posmatranja. Vremenom su nastale njegove različite definicije. Koncept *Brand equity* (imovina sadržana u marki) postao je višedimenzionalan. Ono što je za-

jedničko za sve definicije ovog koncepta je da se on zasniva na specifičnoj percepciji određene marke od strane potrošača, koja zahvaljujući imenu marke, kreira diferencirani efekat izražen kroz marketinške rezultate, nasuprot rezultatima koji bi bili postignuti da proizvod nema to ime. *Brand equity* predstavlja dodatnu vrednost koju ime marke dodaje proizvodu, zahvaljujući realizovanim marketing aktivnostima od strane kompanije (Keller, 2008, str. 48).

*Imovina sadržana u marki* i *vrednost marke* (engl. *brand equity* i *brand value*) su različiti koncepti, bez obzira na to što između njih postoji uzročno-posledični odnos. *Imovina sadržana u marki* je konstrukcija koja se dovodi u vezu sa uticajem marketing aktivnosti na ostvarene rezultate kompanije. Vrednost marke je monetarno izražena vrednost marke i, istovremeno, je rezultat upravljanja imovinom sadržanoj u marki, to jest tzv. *brand equity*-em.

U cilju odgovora na pitanje šta čini *imovinu* određene marke i kako je izmeriti, neophodno je razlikovati:

- a) *izvore njenog stvaranja* (perspektiva potrošača) i
- b) *njene rezultate* (perspektiva preduzeća).

a. Izvori stvaranja *imovine* su vezani za znanje potrošača o određenoj marki, uključujući razmišljanja, osećanja, iskustva, percepcije, verovanja i stavove, tj. sve ono što je u vezi sa markom (Kotler, Keller, 2006, str. 277). Da bi se utvrdilo kako je znanje o marki organizovano u memoriji potrošača, često se koristi *model asocijativne memorije*.

Znanje o marki obuhvata:

- 1) svest o marki (sposobnost potrošača da identifikuju marku u različitim uslovima) i
- 2) imidž marke (skup asocijacija različitih formi koje potrošač ima u memoriji o marki).

*Imovina sadržana u marki* nastaje kada su potrošači visoko svesni familijarnosti sa markom, a u memoriji imaju jake, povoljne i jedinstvene asocijacije o njoj. Ponekad je za kreiranje te imovine i izazivanje povoljne reakcije potrošača dovoljno da oni imaju samo svest o marki. To su uglavnom slučajevi niske involviranosti potrošača, kada se izbor realizuje na temelju familijarnosti sa markom. U većini slučajeva za nastanak imovine bitan je imidž marke, pošto uzrokuje diferenciranu reakciju potrošača.

Menadžeri kompanija moraju da poznaju rezultate koji su vezani za *imovinu sadržanu u marki*. Da bi to ostvarili oni moraju da kategorizuju merila rezultata koji se odnose na tu imovinu iz ugla kompanije na:

- 1) *merila tzv. proizvodno-finansijskih rezultata* (odnose se na performanse, kao što su npr. prihod i profit) i
- 2) *merila rezultata na finansijskom tržištu* (odnose se na vrednost koju akcionari i kompanija dodaju marki kao finansijskoj imovini i involviraju određene pokazatelje performansi marke ili kompanije na finansijskom tržištu).

b. Rezultati različitih studija potvrdili su postojanje čvrste veze između izvora *imovine sadržane u marki* i rezultata te *imovine*. Keller je formulisao *lanac vrednosti marke* koji najbolje objašnjava strukturu veze između izvora i rezultata *brand equity*-a (Keller, 1993; Keller, 2008). U pitanju je model koji ukazuje na vezu između marketing aktivnosti kompanije i *imovine sadržane u marki* kao merila rezultata iz ugla potrošača i preduzeća.

Ključna pretpostavka jeste da vrednost marke potiče od misli, stavova, percepcija, emocija potrošača. Stoga kreiranje te vrednosti počinje investicijama u marketing program kojim se cilja na postojeće i potencijalne potrošače. Zatim se izvršavanjem marketing aktivnosti utiče na skup misli (stavova, emocija) potrošača, tj. na ono što oni znaju i osećaju o marki. Nakon toga, skup misli potrošača utiče na tržišne rezultate marke – koliko i kada potrošači kupuju, koju su cenu spremni da plate, koliki će biti tržišni udeo itd. Konačno, investitori na berzi ocenjuju tržišne rezultate i druge faktore (indikatore) kako bi procenili vrednost pojedinačnih marki i ukupnu vrednost za akcionare.

Lanac vrednosti marke omogućava detaljno praćenje stvaranja vrednosti marke i olakšava proces marketing istraživanja. Pored toga, on omogućava da se jasno uoče razlike između merila izvora i rezultata koji se odnose na imovinu sadržanu u marki (*brand equity*), kao i razlika između onoga što označava taj i onoga što označava termin – vrednost marke (*brand value*). *Brand equity* više ukazuje na ono što brend znači za potrošača i odražava se na tržišne rezultate. *Brand value* označava ono što brend znači za preduzeće. Budući da su ova dva koncepta u uzročno-posledičnom odnosu, krajnji cilj jeste takvo upravljanje imovinom, u smislu da se, konsekventno, poveća i vrednost marke za jedno preduzeće. Imovina se kreira na individualnom nivou i u formi rezultata se kumulira na tržištu, što direktno utiče na finansijsku vrednost marke.

Inače, kada se procenjuje uspešnost jedne marke sagledavaju se njene performanse: identitet, imidž i vrednost (Krstić, 2009, str. 52). *Identitet marke* je ukup-

na percepcija marke na određenom tržištu, a određuje ga više dimenzija. Opaženi kvalitet jedne marke direktno indukuje lojalnost toj marki proizvoda i shodno tome finansijske rezultate od njene prodaje. Asocijacije, diferenciranost i familijalnost marke indirektno pokazuju konkurentne i diferentne proizvodne i/ili marketinške prednosti preduzeća, kao i mogućnosti rasta tržišnog učešća. Preduzeća sa dobro poznatim i renomiranim markama, zahvaljujući njima, ostvaruju izuzetnu prodaju, a onda i profit. Na drugoj strani, to omogućuje da njihova tržišna vrednost bude veća od njihove knjigovodstvene vrednosti. Pozicioniranje marke, kao dimenzija njenog identiteta, podrazumeva ono što, zapravo, marka znači korisnicima u odnosu na konkurentsku marku u pogledu prednosti koje ona ima. Poistovećivanje sa markom je odraz njenog tzv. „spoljnog, vidljivog izgleda“, odnosno njenih karakteristika (performansi) koje su usko povezane sa osobinama potrošača. *Imidž marke* je generalno sinonim za strategijski značaj i prepoznatljivost marke ili za njenu reputaciju u celini (Upshaw, 1995, str. 14). Snaga imidža marke može da varira tokom vremena i na pojedinim tržištima. To ima odraza i na tzv. vrednost marke u finansijskom smislu. *Značaj i vrednost marke proizvoda* ogledaju se, pre svega, u finansijskim efektima koji se ostvaruju, doprinosu prihodu/profitu, potom u formiranju prodajnih cena, prednostima u pregovaranju i sl. Pored ovoga, poznate marke imaju pozitivan efekat na investitore na finansijskom tržištu, a onda i na vrednost cene akcije preduzeća.

Vrednovanje marke determinisano je i tzv. rizicima marke, koji su povezani sa rizikom tržišta i rizikom konkurentnosti. Performansa jake marke doprinosi kreiranju višeg stepena lojalnosti potrošača. Dakle, da bi rizik marke bio manji, važno je da je ta marka jaka, prepoznatljiva i dobro pozicionirana na tržištu. Rizik marke je veći ukoliko je ona, razumljivo, slaba ili ukoliko je prisutna na tržištu koje je u padu ili stagnaciji. Rizik konkurentnosti, koji je povezan za rizikom marke, ogleda se u promeni stepena koncentracije konkurencije, barijera ulaska na tržište (grane), ulaganja u izgradnju marke itd.

Vrednost marke je u literaturi razmatrana kroz perspektivu potrošača (Krstić, Đukić, Popović, 2014) i finansijsku perspektivu. *Perspektiva potrošača*, usmerena je na percepcije i reakcije potrošača koje utiču na performanse marke. Vrednost marke se u tom smislu, *sa aspekta (dimenzije) potrošača*, izražava kao *ukupna korisnost koju potrošač ostvaruje na osnovu korišćenja i konzumiranja marke, uključujući korisnosti koje su i funkcionalne i simboličke* (Vazquez et al., 2002, str. 28). Pored direktnih dimenzija vrednosti marke

za potrošače, relevantna su i merila koja se koriste u okviru indirektnog pristupa za određivanje te vrednosti, u kome se vrednost marke za potrošače utvrđuje na osnovu ocene različitih merila performansi marke (Đukić, 2003, str. 67). *Finansijska perspektiva* je, pak, fokusirana na izražavanje vrednosti marke kao dela ukupne vrednosti preduzeća u finansijskom izrazu.

Ove dve perspektive nisu suprotstavljene, već komplementarne. Naime, finansijska vrednost marke je bazirana na vrednosti marke za potrošače. Ukupna vrednost marke koncipirana kao sumirana vrednost za potrošače i za preduzeće. Adekvatno vrednovanje marke bi zbog toga, moralo da podrazumeva određivanje njene vrednosti iz obe pomenute perspektive.

*Zbog toga se metode za vrednovanje (merenje) performansi marke klasifikuju na sledeći način:*

- 1) metode za određivanje vrednosti marke za potrošače i
- 2) metode za određivanje agregatne, sveobuhvatne finansijske performanse marke, izražene monetarno, kroz tzv. finansijsku vrednost marke.

Imajući u vidu širinu i kompleksnost naznačene problematike, autori se u koncepciji ovog rada opredeljuju za analizu metodologije merenja finansijske vrednosti marke.

## 2. METODE MERENJA FINANSIJSKE VREDNOSTI MARKE

Metodi za izračunavanje finansijske vrednosti marke u osnovi imaju procenjene potencijalne prednosti od posedovanja marke s jedne strane, i procenjena neophodna ulaganja za uspešno upravljanje markom, s druge. Pri tome, treba imati u vidu da je marka u vlasništvu nekog preduzeća jedan od izvora njene vrednosti i da se vrednost marke može povećavati ili smanjivati ako ona prelazi u vlasništvo drugog preduzeća. Međutim, marku treba posmatrati kao resurs, čija se vrednost tokom vremena menja. Dobro planiranim i realizovanim ulaganjima kao i povećanjem tržišne prepoznatljivosti i kvaliteta proizvoda određene marke, njena vrednost na tržištu može postepeno da raste. Moguće su i suprotne tendencije, povezane sa smanjivanjem tehnoloških i drugih dimenzija i atributa kvaliteta, a to je erodiranje vrednosti marke.

Marku treba tretirati i intelektualnim resursom, koji može biti predmet zloupotrebe. Zato je nužna pravna zaštita marke kao žiga, registrovanjem kod odgovarajuće institucije, Zavoda za intelektualnu svojinu, u trajanju od deset godina, sa mogućnošću

neograničenog produžavanja (Krstić, 2009, str. 170). Određena ograničenja u korišćenju pravno zaštićene marke, bilo vremenska ili teritorijalna, utiču na njeno vrednovanje.

Najčešće determinante u okviru metoda za merenje finansijske vrednosti marke su: obim prodaje i cene markiranih proizvoda/usluga, cenovna elastičnost tražnje za markiranim proizvodima/uslugama i troškovi izgradnje marke. Primena metoda za merenje finansijske vrednosti marke omogućava pružanje odgovora na sledeća pitanja:

1. Koliko viša cena u odnosu na cene konkurenata može da se odredi proizvodu zbog same marke?
2. Koliko bi koštala zamena postojeće marke novom identičnom markom?
3. Koliko je procentualno učešće vrednosti marke u tržišnoj vrednosti preduzeća?
4. Koliki su mogući budući prihodi i zarade od marke?

Imajući u vidu odgovore na navedena pitanja, mogu se izdvojiti sledeći pristupi u merenju finansijske vrednosti marke (Roberts, 2011):

- *Prinosni,*
- *Troškovni i*
- *Tržišni pristup.*

Svaki od ovih koncepata podrazumeva primenu specifičnih metoda za merenje finansijske vrednosti marke. Takođe, svaki od njih ima svoje karakteristike, koje predodređuju i eventualne svrhe njihovog korišćenja pri poslovnom odlučivanju.

Pored toga, ističe se da su na ovaj način su koncepti merenja vrednosti marke klasifikovani i u standardu *Međunarodne organizacije za standardizaciju ISO 10668*, nazvanom *Vrednovanje marke – Zahtevi za određivanje novčane vrednosti marke* iz 2010. godine. ISO 10668 je specifičan po tome što su u njegovu izradu bili uključeni menadžeri, računovođe i pravnici, te su njime obuhvaćeni različiti aspekti vrednosti marke (International Organization for Standardization, 2010). Naime, sem računovodstvenih aspekata vrednovanja marke, kojima su se bavili *Međunarodni odbor za računovodstvene standarde* (engl. International Financial Reporting Standards IASB) i *Međunarodno veće za standarde vrednovanja* (engl. International Valuation Standards Council, IVSC), ovaj „novi“ ISO pruža okvir za vrednovanje koji obuhvata i pravne i bihevioralne aspekte, vezane za ponašanje potrošača i ostalih relevantnih stejkholdera u odnosu na marku.

Bihevioralni aspekti se odnose na shvatanje da ključna vrednost marke leži u njenoj mogućnosti da

komunicira sa stejkholderima. Njihova emocionalna vezanost za marku meri se merilima *snage marke*, koja su definisana kao: svesnost, relevantnost, perceptualni atributi, znanje, stavovi i lojalnost. U standardu se navodi i da snaga marke utiče na ponašanje potrošača i, konsekventno, na tražnju, a da vrednovanje marke mora da obuhvati i analizu snage marke i to za različite grupe stejkholdera, na različitim tržištima - teritorijama. Dakle, iako su metodi prikazani u standardu usmereni isključivo na određivanje finansijske vrednosti marke, eksplicitno je naveden i značaj vrednosti bazirane na percepcijama i ponašanju potrošača (i ostalih stejkholdera).

U standardu *Vrednovanje marke – Zahtevi za određivanje novčane vrednosti marke* iz 2010. godine je procenjivačima vrednosti marke preporučeno da koriste metod koji najviše odgovara svrsi vrednovanja i samoj marki. Uopšteno, smatra se da treba poći od metoda zasnovanih na prihodu (prinosu), a kada je potrebno i moguće, dopuniti rezultate tog vrednovanja i rezultatima dobijenim primenom troškovnih i tržišno zasnovanih konceptata merenja finansijske vrednosti marke. Imajući u vidu da se merenje vrednosti marke vrši u različite napred već spomenute svrhe, u znatnoj meri izbor metoda merenja finansijske vrednosti marke determinisan je unapred postavljenom svrhom. Suštinski principi u vrednovanju preduzeća na osnovu prinosa, tržišne, troškovne koncepcije (Krstić, 2013, str. 369), logično se prenose i važe u vrednovanju marke kao nematerijalne imovine.

## 2.1. Prinosni pristup merenju finansijske vrednosti marke

Metodi razvijeni u okviru ovog koncepta zasnivaju se na shvatanju da visoka vrednost marke za kupce (koja podrazumeva poznatost imena marke, doživljeni i/ili opaženi kvalitet, lojalnost i sl.) predstavlja osnovu za određivanje cene markiranom proizvodu/usluzi koja je više od cene generičkog proizvoda/usluge iz iste kategorije. Po osnovu te više cene i/ili većeg obima prodaje koji su im imanentni, na osnovu marke ostvaruju se prinosi koji prevazilaze prinose nemarkiranih proizvoda/usluga. Na osnovu tih (premijumskih) prinosa, moguće je odrediti finansijsku vrednost marke. Kod prinosnih metoda neophodno je obezbediti projekciju neto novčanog toka ili prihoda i drugih varijabli vezanih za očekivani period korišćenja marke. Pri tome se mora sagledati uspešnost marke na tržištu u odnosu na konkurentske marke, kvantifikovanjem tržišnog učešća, premijom u ceni ili količini, atraktivnosti marke na osnovu stavova potrošača. Dakle, primena

ovih metoda zahteva i određene informacione inpute za merenje vrednosti, što može biti ograničavajući faktor. U *standardu ISO 10668* definisano je sedam metoda u okviru ove grupe:

- *Metod premijumskog obima prodaje,*
- *Metod podele dobitka,*
- *Metod procene budućeg dobitka od marke,*
- *Metod premijumske cene,*
- *Metod dodatnog dobitka (viška prinosa ili rezidualne vrednosti),*
- *Metod inkrementalnog novčanog toka,*
- *Metod oslobađanja od plaćanja tantijema ili metod uštede u tantijemi.*

*Metod premijumskog obima prodaje* zasniva se na shvatanju da marka utiče na povećanje obima prodaje i time na povećanje tržišnog učešća preduzeća-vlasnika marke.

*Metod podele dobitka*, vrednost marke računa na osnovu njenog udela u poslovnom dobitku tokom „korisnog živnog veka marke“ na osnovu istraživanja ponašanja potrošača.

*Metod procene budućeg dobitka od marke* zasniva se na shvatanju da je najbolji pokazatelj vrednosti marke njen doprinos dobitku preduzeća (Yovovich, 1988). Dobitak marke, kao razlika prihoda i troškova koji se mogu pripisati isključivo marki, računa se na osnovu sadašnje i buduće pozicije marke u konkurentskom okruženju i prosečnih troškova u delatnosti. Buduća pozicija marke određena na osnovu procenjenih tržišnih kretanja, služi za procenu budućih prihoda od prodaje marke, koji se diskontuju odgovarajućom stopom radi utvrđivanja neto sadašnje vrednosti (Salinas & Ambler, 2009). Dobitak baziran na marki dobija se tako što se od procenjenog ukupnog dobitka oduzme deo koji se ne može povezati sa markom. Osnovni nedostatak ovog modela ogleda se upravo u kompleksnosti izdvajanja dela dobitka baziranog na marki od dobitka koji je nastao na osnovu ostalih uticaja. Taj postupak dodatno komplikuje činjenica da najčešće postoji veći broj marki preduzeća, da su marke u različitim fazama životnog ciklusa, prisutne na više tržišta itd. Takođe, ovaj metod zahteva sagledavanje svih uticaja na tržištu koji deluju u dugom vremenskom periodu što je takođe veoma kompleksno (Vranešević, 2007).

*Metod premijumske cene* bazira se na pretpostavci da markirani proizvod ima višu (premijumsku) prodajnu cenu u odnosu na nemarkirani (Aaker, 1991; Salinas & Ambler, 2009). Naime, on se bazira na diskontovanju budućih tokova premijumskih prihoda koji se mogu pripisati isključivo marki kao faktoru

donošenja odluke o kupovini. Premijumski prihodi nastaju na osnovu razlika u (premijumskoj) ceni markiranog proizvoda u odnosu na nemarkirani proizvod iz posmatrane kategorije. Markirani proizvod treba i može da se prodaje po ceni većoj od cene generičkog (nemarkiranog) proizvoda, a to moguće povećanje cene određuje se prvenstveno na osnovu procene dva faktora:

- a) cene koju potrošači smatraju fer izrazom vrednosti marke, a koja se dobija ispitivanjem njihovih preferencija (Winters, 1991) i
- b) odnosa cena i koristi konkurentskih marki.

U osnovi ispitivanja su reakcije kupaca na povećanje cena fokalne marke i stavljanje tih promena u odnos sa kretanjima cena konkurentskih marki. Vrednost marke je diskontovana vrednost budućih premijumskih prihoda od njene prodaje. Osnovne prednosti ovog metoda su njegova jednostavnost, kao i ukazivanje na povezanost vrednosti marke i njene cene. Međutim, iako mogućnost određivanja više cene u odnosu na konkurentске marke nesumnjivo ukazuje na konkurentsku prednost marke, cena nije ni jedini, ni najbitniji pokazatelj vrednosti marke. Menadžeri mnogih marki ne teže ostvarivanju premijumske cene već održanju tražnje na visokom nivou. Još jedno ograničenje ovog metoda može biti mogućnost određivanja benčmarka, tj. standarda za upoređenje. Nemarkirani proizvodi i usluge kao ekvivalenti sa čijom je cenom moguće porediti cenu markiranih proizvoda su sve ređi na tržištu (Stanković i Đukić, 2013). Takođe, cena je dinamička kategorija čiji nizak iznos može biti posledica trenutne cenovne politike orijentisane na penetraciju tržišta, što ne ukazuje uvek i na nisku vrednost konkretne marke. Sem toga, ovim metodom se dobija relativna vrednost marke i to samo u odnosu na nemarkirani ekvivalent.

*Metod dodatnog (viška) dobitka (prinosa) ili metod rezidualne vrednosti (eng. Excess earning method),* vrednost marke računa na osnovu rezidualnih budućih dobitaka, nakon otklanjanja delova dobitka koji su uzrokovani ostalim korišćenim sredstvima preduzeća. Ograničenje ove metode ogleda se u „nemogućnosti identifikovanja sredstava koja dorinose novčanim tokovima koji proističu iz korišćenja marke i, samim tim, iznosa neto novčanog toka pripisivog tim sredstvima...“ (Spasić, 2012, str. 270). Zbog ovog ograničenja, ona ima najmanju mogućnost primene u praksi.

*Metod inkrementalnog novčanog toka,* kao osnov za određivanje vrednosti marke koristi razliku u novčanim tokovima koje generiše marka u odnosu na one koje generiše slični ali nemarkirani proizvod. Prema

definiciji *Međunarodnog veća za standarde vrednovanja (IVSC)*, ovom metodom vrši se komparacija novčanog toka u poslovanju upotrebom nematerijalnog sredstva sa novčanim tokom istog nivoa poslovanja, ali bez korišćenja tog sredstva. Metod je pogodan u situaciji kada se može utvrditi u kojoj meri marka doprinosi ceni, odnosno prodaji. Razlika u prihodu koji se ostvaruje od markiranog u odnosu na nemarkirani proizvod, predstavlja tzv. inkrementalni novčani tok. Diskontovanjem tog inkrementalnog novčanog toka, dobija se procenjena vrednost marke kao nematerijalnog sredstva. U praksi se kao ograničenje za primenu ove metode javlja problem obezbeđivanja svih potrebnih informacija, pa su njene mogućnosti primene ograničene na određene slučajeve (Spasić, 2012, str. 271).

*Metod oslobođanja od plaćanja tantijema* definisan je i u BSI ISO 10668 standardu na sledeći način: „Vrednost (marke) koja je izračunata ovim metodom predstavlja sadašnju vrednost tantijema uštedenih po osnovu vlasništva nad markom. Stopa tantijema koja se koristi u vrednovanju treba da bude utvrđena nakon dubinske analize raspoloživih podataka iz licencnih aranžmana za slične marke...“ (prema: Roberts, 2011, str. 49). Dakle, *metod oslobođanja plaćanja tantijema* polazi od hipotetičke situacije u kojoj preduzeće nije vlasnik marke čija se vrednost procenjuje, već kupac licence za korišćenje imena marke. Vrednost marke se utvrđuje na bazi budućih troškova licenciranja marke od nekog trećeg lica (Salinas & Ambler, 2009). Kako je marka koja se vrednuje već u vlasništvu preduzeća (ono je proizvodi, poseduje, a ne licencira je od drugog preduzeća) ostvaruju se uštede jer se tantijeme ne plaćaju. Naime, ostvaruje se ušteda u troškovima, odnosno projektovani troškovi licenciranja marke ne nastaju stvarno, već su pretpostavljeni, to jest oportunitetni. Ovaj metod obuhvata procenu budućih prihoda od prodaje marke kao osnove za kalkulaciju i odgovarajuće stope tantijema koja se potom primenjuje na tu osnovu. Dobijeni iznosi tantijema za period korišćenja marke se diskontuju na osnovu procenjene stope rasta prihoda od marke (koja služi kao diskontna stopa) i trajanja njenog životnog ciklusa (koji određuje period za koji se vrši diskontovanje).

Vrednost marke se dobija kao neto sadašnja vrednost svih budućih navodno plaćenih tantijema u periodu korišćenja licencirane marke. Iako ovaj postupak

<sup>2</sup> Pri tome se dodaje, da treba odrediti odgovarajuću podelu dobitka ostvarenog na osnovu prodaje marke između davaoca i korisnika licence, i da vrednost marke treba da bude što je moguće bliža vrednostima marki po karakteristikama i veličini sličnih marki onoj koja se vrednuje.

deluje vrlo jednostavno, određivanje odgovarajuće stope tantijema u praksi je veoma kompleksno. Ipak, na osnovu analize podataka iz prakse formulisana su pravila „5%“ i „25%“ koja ukazuju na to da su odgovarajuće stope tantijema 5% ostvarenih prihoda od prodaje ili 25% neto dobitka.<sup>3</sup> Stručnjaci se u ovim procenama oslanjaju i na podatke iz internacionalnih baza u kojima se objavljuju stope tantijema na nivou delatnosti i proizvoda (npr. Royaltystat, ktMINE). Na osnovu tih podataka dobija se raspon prigodnih stopa tantijema, a o konkretnoj stopi koja će biti korišćena odlučuje se na osnovu dodatnih pokazatelja uspešnosti konkretne marke. Prednosti ovog metoda su njegova transparentnost i konzistentnost, kao i činjenica da pruža značajne informacije za poređenje prilikom narednih vrednovanja (Roberts, 2011, str. 49). Osnovni nedostatak je to što je samo mali broj marki uporediv i što se stope tantijema ne odnose samo na marke, već češće na know-how. Takođe, ovaj metod podrazumeva subjektivnost prilikom procene budućih prihoda od prodaje i stope tantijema i ima ograničeni značaj za oblast upravljanja markom, jer ne pruža objašnjenje vezano za način stvaranja i poreklo vrednosti marke.

## 2.2. Troškovni pristup merenju finansijske vrednosti marke

Polazište u primeni metoda troškovnog koncepta jeste utvrđivanje troškova obezbeđenja (kreiranja ili nabavke) nematerijalne imovine koja će vlasniku omogućiti identične koristi onim koristima koje obezbeđuje imovina čija se vrednost zapravo i meri tj. određuje. U

<sup>3</sup> Pravilo 25% je ustanovljeno na osnovu empirijske analize praksi iz oblasti farmaceutske industrije koja je pokazala da veliki deo pregovora o tantijemima rezultira stopom tantijema koja je skoro jednaka 1/4 ili 1/3 procenjenog dobitka pre oporezivanja koji bi primalac licence trebalo da ostvari na osnovu korišćenja licencirane imovine. Rezultati analize koju su sproveli Kemmerer i Lu (2009) su pokazali da se stope tantijema u različitim industrijama kreću između 25% marže bruto dobiti i 25% marže poslovne dobiti. Pravilo 5%, pak, ukazuje na činjenicu da se u mnogim delatnostima – vezanim za proizvodnju i prodaju medicinskih aparata i elektronskih uređaja i prehrambenu industriju – pregovori završavaju određivanjem stope tantijema od 5-6% prihoda od prodaje. Istraživanja ukazuju na to da je prosečna stopa tantijema 4,5% (od 2,8% u prehrambenoj do 8% u oblasti medija i zabave). Međutim, ova pravila nisu opšte primenljiva, jer ne uzimaju u obzir specifične okolnosti pri određivanju cene korišćenja nematerijalne imovine. Ipak, ona omogućavaju uvid u kretanje cena neopipljivih sredstava što služi kao orijentir za određivanje cene u konkretnoj situaciji. Većina profesionalaca koristi ovo pravilo da bi odredila interval cene u okviru kog se vrši pregovaranje kako bi se dobila razumna cena. Stopa određena u ovom okviru može se smatrati razumnom (Zaharoff, 2012).

slučaju marke kao nematerijalne imovine, procenjuju se troškovi kreiranja nove marke i njenog razvoja do pozicije na kojoj se nalazi marka čija se vrednost utvrđuje. Dva najčešće korišćena, veoma međusobno slična, metoda iz ove grupe za procenjivanje vrednosti marke su:

- *metod zasnovan na troškovima ponovnog kreiranja marke i*
- *metod zasnovan na troškovima zamene (postojeće marke novom).*

*Metod vrednovanja marke zasnovan na troškovima ponovnog kreiranja marke* zasniva se na ukupnim troškovima koji su neophodni za kreiranje marke potpuno identične onoj čija se vrednost procenjuje, iskazanim tekućim cenama. Pri tome, proces kreiranja nove marke mora biti potpuno identičan (po primenjenim standardima, korišćenim izvorima i sposobnostima i sl.) procesu kreiranja originalne marke. Jedna od varijanti ovog metoda naziva se *metod vrednovanja marke baziran na akumuliranim troškovima* (engl. *brand equity based on accumulated costs*). Po njemu, vrednost marke izračunava se kao suma svih troškova marketinga (a ne ukupnih troškova) koji su nastajali po osnovu marke od njenog nastanka do trenutka vrednovanja (Keller, 1998). Ovaj metod bi trebalo da bude jednostavan za primenu, jer su podaci koji su neophodni za njegovo sprovođenje raspoloživi. Međutim, ovakvo vrednovanje zasnovano na tzv. istorijskim troškovima (iz prošlog perioda), dakle, podacima iz kojih nije eliminisan uticaj inflacije, nije u značajnoj vezi sa aktuelnom ekonomskom vrednošću marke (Aaker, 1991; Keller, 1998). U jednoj varijanti *metoda vrednovanja marke baziranog na akumuliranim troškovima* (Reilly and Schweih, 1999) predloženo je da se vrednost marke računa kao suma troškova lansiranja nove marke identične originalnoj, korigovana stopom inflacije za svaku godinu. Međutim, metod je ostao diskutabilan. Naime, u primeni ovog metoda se javlja i problem immanentan svim sličnim pristupima – nemogućnost preciznog definisanja, računovodstvenog obuhvatanja i sumiranja troškova marketinga. Dodatni problem u ovom metodu je vezan i za isključivo vezivanje za troškove marketinga, jer troškovi kreiranja marke mogu obuhvatiti i neke troškove proizvodnje, istraživanja i razvoja i sl.

*Metodom vrednovanja marke zasnovanim na troškovima zamene (postojeće marke novom)* određuju se troškovi koji bi nastali po osnovu aktivnosti zamene postojeće marke novom (Aaker, 1991; Keller, 1998). I u njegovoj osnovi su ukupni troškovi (iskazani po tekućim cenama) za kreiranje marke sa funkcional-

nošću ili korisnošću identičnim onima koje su iminentne originalnoj marki.<sup>4</sup> Osnovni podaci neophodni za izračunavanje vrednosti odnose se na troškove izgradnje hipotetičke marke (vezane za aktivnosti koje su bile neophodne kako bi marka dostigla trenutnu poziciju) i njenu procenjenu verovatnoću uspeha na tržištu. Aaker i saradnici (1995, str. XX) ovaj pristup ilustruju primerom u kome su troškovi izgradnje marke procenjeni na 100.000 novčanih jedinica, a verovatnoća za postizanje tržišnog uspeha na 25%. Kako bi troškovi za 4 proizvoda (da bi jedan uspeo, zbog verovatnoće od 25%) bili 400.000 novčanih jedinica, vrednost marke iznosi upravo toliko. Prednost ovog u odnosu na metod troškova ponovne proizvodnje je taj što donekle uzima u obzir dinamiku tržišta (ne zasniva se na istorijskim podacima, već na procenama na osnovu trenutnih uslova). Sa druge strane, osnovni nedostaci ovog metoda proizilaze iz arbitrarnosti i subjektivnosti koje karakterišu procene koje su ovde neophodne. Sem toga, ukoliko se i dobije željeni novčani izraz, on će oslikati statičnu finansijsku vrednost marke koja se uvodi na tržište i koja zbog toga ne može biti ekvivalentna vrednosti marke koju merimo jer se njena vrednost vremenom, od uvođenja na tržište, sigurno menjala. Takođe, prilikom primene ovog metoda se ne uzima u obzir prednost koju preduzeća koja prva uđu na tržište ostvaruju na njemu. Naime, pionirske marke iz određene kategorije imaju prirodnu prednost nad markama koje kasnije ulaze na tržište i treba da se izbore sa konkurencijom – verovatnoća uspeha opada sa svakom narednom markom.

Zbog svega navedenog, metodi iz ove grupe se retko koriste za procenu vrednosti marke, jer se smatra da ne postoji direktna veza između sredstava investiranih u razvoj, a naročito kreiranje marke, i njene trenutne vrednosti. Naime, smatra se da su uspešno usmerene investicije bitna, ali ne i jedina komponenta kreiranja i uvećanja vrednosti marke.

### 2.3. Tržišni koncept merenja finansijske vrednosti marke

Metodi iz ove grupe su usmereni na cenu po kojoj bi marka mogla da bude prodana. Na dan prodaje, postignuta cena u kupoprodajnoj transakciji je tzv. fer vrednost, a ovakvo merenje vrednosti imovine (nematerijalne, u ovom slučaju, tj. marke) najpouzdaniji pristup.

<sup>4</sup> Pritom se *funkcionalnost* shvata kao tehnički koncept koji predstavlja sposobnost marke da ispunjava svrhu zbog koje je kreirana, dok je *korisnost* ekonomski koncept koji se odnosi na sposobnost marke da ispunji očekivanja potrošača.

Primenom tržišno zasnovanih metoda, vrednost marke se određuje na osnovu korišćenja informacija o cenama po kojima su na otvorenom tržištu vršene kupoprodajne transakcije sličnih marki. Za primenu tržišnog koncepta potrebno je da budu ispunjeni sledeći uslovi: a) marka koja se vrednuje nije jedinstvena i b) postoje podaci o sličnim transakcijama. Međutim, u praksi ovi uslovi, u najvećem broju slučajeva, nisu ispunjeni, što otežava ili onemogućava primenu ovih metoda.

Najpoznatiji metod iz ove grupe je *metod merenja vrednosti marke na osnovu cene akcija preduzeća (ili metod određivanja kapitala marke na osnovu cene akcija preduzeća)*. U osnovi ovog metoda je shvatanje da cena akcija preduzeća može, do određene mere, poslužiti kao osnova za procenu finansijske vrednosti marke jer sadrži procene buduće uspešnosti preduzeća, koja obuhvata i tržišni uspeh njegovih marki (Aaker et al, 1995, Simon & Sullivan, 1993).

Simon i Sullivan (1993) su tvorci ovog, na empirijskim dokazima zasnovanog metoda kojim se vrednost marke računa kroz nekoliko koraka. Najpre se od tržišne vrednosti preduzeća oduzimaju troškovi zamene opipljivih sredstava, i tako dobija vrednost neopipljive imovine. Ova vrednost se potom deli na tri dela:<sup>5</sup> a) vrednost marke, b) vrednost faktora koji smanjuju troškove preduzeća i nisu u vezi sa markom (istraživanje i razvoj, patenti i i sl.) i c) vrednost faktora koji omogućavaju nadprosečni dobitak, a vezani su za konkretnu oblast poslovanja preduzeća tj. granu kojoj ono pripada. Smatra se, naime, da na vrednost preduzeća utiču: vrednost marke, vrednost uticaja koji nisu u direktnoj vezi sa markom i vrednost (propulzivnost) same delatnosti u okviru koje posluje preduzeće (Vranešević, 2007). Sem arbitrarnosti koja je i ovde prisutna zbog neophodnosti procene, značajan nedostatak ovog metoda dolazi do izražaja kod preduzeća koja imaju više marki, kod preduzeća čije su marke u različitim fazama životnog ciklusa, ili se prodaju na različitim tržištima (kao kod metoda procene budućeg dobitka zasnovanog na marki). Sem toga, ovaj metod pretpostavlja visoku efikasnost tržišta i uključenost svih relevantnih informacija u cenu akcija, što je u realnosti retkost.

<sup>5</sup> Deo koji predstavlja vrednost marke se procenjuje na osnovu povećanja tražnje ili smanjenja troškova marketinga koje nastaje kao posledica uspostavljanja marke. U prvom slučaju, određuje se deo porasta tržišnog učešća koji je moguće pripisati isključivo marki – izdvajaju se svi drugi faktori koji su mogli motivisati potrošače. U drugom slučaju, određuje se smanjenje troškova marketinga preduzeća koje poseduje marku i stavlja u odnos sa troškovima njegovih konkurenata.

Još jedan metod iz ove grupe je *komparativni metod* kojim se vrednost marke izjednačava sa prodajnom cenom marke slične onoj čija se vrednost procenjuje. Multiplikator koji pokazuje odnos prodajne cene marke i dobitka zasnovanog na marki koja je ranije prodana (P/E indeks te marke), se onda primenjuje na dobitke bazirane na marki čija se vrednost računa (Reilly and Schweih, 1999). Na primer, ako je marka slična onoj čiju vrednost procenjujemo prodana za cenu koja je tri puta veća od dobitka koji je na osnovu nje ostvaren, mi ćemo dobitak ostvaren na osnovu marke čiju vrednost procenjujemo pomnožiti multiplikatorom 3 i dobiti finansijsku vrednost te marke. Osnovna prednost ovog metoda je u tome što se uzima u obzir realna cena (koju je kupac bio spreman da plati) i što je vrednost marke ovim putem jednostavno izračunati. Osnovni nedostatak je, pak, odsustvo detaljnih informacija o prodajnoj ceni sličnih marki i činjenica da su marke, zapravo, retko slične do mere koja je ovde potrebno da bude ispunjena.

### 3. PREDNOSTI I NEDOSTACI METODOLOGIJA MERENJA FINANSIJSKE VREDNOSTI MARKE

Metodi za izračunavanje finansijske vrednosti marke omogućavaju kvantifikovanje odnosno finansijsko izražavanje vrednosti i pružaju značajne informacije o vezi finansijskih performansi preduzeća i vrednosti njihovih marki. Simultano korišćenje svih pomenuatih metoda pruža dragocene podatke vezane za širok spektar aspekata upravljanja markom: od neophodnih investicija do potencijalnih kretanja vrednosti cena i zarada od marke, a ukazuje i na odnose marke sa ostalim elementima nematerijalne imovine i sl.

Problemi u finansijskom vrednovanju marke proizilaze iz različitosti preduzeća, jer neka imaju jedinstvenu marku za sve proizvode, dok druga preduzeća imaju više marki. Kod ovih drugih, primenom navedenih pristupa vrednovanja, dobiće se tzv. konsolidovana vrednost za sve marke u vlasništvu preduzeća (Damodaran, 2006, str. 421). Pored toga, mora se istaći da je marku preduzeća koje prodaje više linija proizvoda, a ima jednu marku, mnogo teže vrednovati u odnosu na preduzeće koje proizvode u samo jednom području. Preduzeća sa više linija proizvoda obično imaju situaciju da je vrednost marke u jednom području visoka, dok u drugom nije taj slučaj. Damodaran (2006), takođe, ističe da je problem merenja vrednosti marke izražen kod preduzeća koje pored marke imaju i druge komparativne prednosti. Više-

struke komparativne vrednosti otežavaju valuaciju, jer se kroz vrednost marke mogu biti inkorporirane i ostale komparativne vrednosti, što utiče na realnost procene.

Osnovni nedostatak metodologije finansijskog vrednovanja marke je što je, kao i metodologija određivanja vrednosti marke za potrošače, esencijalno jednodimenzionalna, a služi za merenje vrednosti marke koja je multidimenzionalni konstrukt. Metode za određivanje finansijske vrednosti marke, za razliku od direktnih i indirektnih metoda za izračunavanje vrednosti marke za potrošače (Christodulides & de Chernatony, 2010, str. 48) ne omogućavaju uvid u izvore stvaranja vrednosti marke, pa je njihov doprinos upravljanju markom ograničen. Determinante na kojima se bazira izračunavanje finansijske vrednosti marke su takođe diskutabilne. Trenutna cena i obim prodaje su rezultat prethodno sprovedenih marketing i, uopšte, poslovnih aktivnosti i ne mogu adekvatno odslikati vrednost marke koja bi trebalo da bude orijentisana na budućnost, a ne na prošlost. Deo osnovne premise ove metodologije, da su vredne one marke za koje su potrošači spremni da plate i višu cenu, pa se obim prodaje ne smanjuje pri povećanju cene (niska cenovna elastičnost tražnje) je često osporavan u praksi. Vranešević (2007) ukazuje na to da:

- postoje određene marke čija se visoka vrednost bazira upravo na niskim cenama i velikom obimu prodaje,
- su marke za koje se smatralo da njihova cena ne igra bitnu ulogu u procesu odlučivanja potrošača imale izražen pad prodaje nakon povećanja cena,
- povećanja finansijske vrednosti nekih drugih marki nastaju upravo zbog snižavanja cena i posledičnog povećanja obima prodaje.

Dakle, vrednost marke ne ogleda se samo u mogućnosti zaračunavanja više cene, već i u mogućnosti ostvarivanja istinske lojalnosti (bihevioralne i aditudinalne, odnosno lojalnosti iskazane ponašanjem i stavovima potrošača), a ne cenovno motivisane lojalnosti, kao i drugim pokazateljima naklonosti potrošača.

## ZAKLJUČAK

Zbog rastuće konkurencije, izgradnja snažnih marki postala je prioritetan zadatak menadžera marketinga. Danas ime marke, kao neopipljiva imovina, predstavlja većinski deo ukupne korporativne vrednosti uspešnih kompanija. Da bi menadžeri i potencijalni investitori imali stvarnu sliku o tržišnoj snazi kompa-

nije, bilo je neophodno da primene adekvatne metode za procenu vrednosti marke. Danas mnoge kompanije prepoznaju i iskazuju vrednost sopstvenih marki u bilansu stanja i često je koriste u pregovorima sa potencijalnim investitorima.

Koncept vrednosti marke se može sagledavati sa aspekta potrošača i sa aspekta preduzeća, na osnovu čega su postavljena i dva najrazvijenija koncepta u oblasti vrednovanja marke: *vrednost marke bazirana na percepcijama potrošača* (ili *vrednost marke za potrošače*) i *vrednost bazirana na koristima koje marka omogućava preduzeću*, odnosno *finansijska vrednost marke*. Imajući u vidu multidimenzionalnost koncepta vrednosti marke, neophodno je da metode koja se koriste u njenoj evaluaciji obezbede adekvatno izražavanje svih njenih dimenzija.

Metodologija merenja finansijske vrednosti marke obuhvata brojne metode zasnovane na prihodu, metode zasnovane na troškovima i tržišno zasnovane metode. Svima njima zajednička je prednost i to što pružaju vredne orijentacione podatke za upravljanje markom – od neophodnih investicija za uvođenje i izgradnju marke do potencijalnih cena marke, veze vrednosti marke i preduzeća koje je poseduje i sl. Osnovni nedostatak je, pak, to što se zasnivaju samo na jednom aspektu finansijskih performansi marke. Sem toga, ovim metodima se može prigovoriti i to što su jednodimenzionalni, ne pružaju podatke o izvorima kreiranja vrednosti marke, potom, što nisu primenljivi na sve marke i koriste istorijske podatke, a uz to ne poštuju dinamiku marke. Pored toga, negativno je što ovi metodi pridaju preveliki značaj vezi (premijske) cene i vrednosti marke, koja ne mora uvek i svuda biti direktna.

Sve navedeno navodi na zaključak da je za adekvatnu procenu vrednosti marke neophodno koristiti simultano i metode merenja vrednosti marke za potrošače i finansijske vrednosti marke. Ovakvo stanovište

potvrđeno je i u ISO 10668 standardu – *Vrednovanje marke – zahtevi za određivanje novčane vrednosti marke*, ali je u njemu ipak primat dat metodima za određivanje finansijske tj. novčane vrednosti marke. Prema nefinansijskom aspektu merenja - vrednost marke za potrošače nije implicitno definisana, niti je metodologija za njeno vrednovanje jedinstvena, precizno određena i opisana, iako se pominje značaj aspekata vrednosti koji su nazvani bihevioralnim i odnose se na različite nivoe vezanosti potrošača za marku. Shvatanje o neophodnosti uključivanja oba aspekta nalazi se i u osnovi komercijalnih metodologija za vrednovanje marke, koje su od 1980-ih godina razvijale brojne konsultantske kuće (Krstić, Popović, 2011).

S obzirom na to da su sem njih, u upotrebi i brojni drugi metodi može se postaviti pitanje: *Koji se metod vrednovanja marke može smatrati optimalnim?* Može se, međutim, reći da vrednovanje marke nesumnjivo treba sprovesti na osnovu metoda koji je sveobuhvatan i meri koristi marke i za potrošače i za preduzeća, sadrži i nefinansijske, i konačne finansijske pokazatelje vrednosti marke, zasnovan je na istraživanjima ponašanja potrošača, ali i finansijskim performansama preduzeća. Menadžeri, dakle, treba da usklade metod merenja vrednosti marke sa specifičnostima konkretne marke, imajući u vidu i raspoložive podatke. Svakako, potrebno je da oni budu zagovornici sve prisutnije prakse finansijskog izveštavanja o nematerijalnoj imovini i njenim elementima koja bi olakšala procese finansijskog izražavanja vrednosti marke, a čija unificiranost još uvek nije dostignuta.

Oblast vrednovanja marke karakterišu brojna neodgovorena pitanja i problemi za čije je rešavanje neophodno dostizanje koncenzusa i saradnje u teoriji i praksi prvenstveno marketinga, računovodstva i finansija kako bi se iskoristile prednosti i prevazišli nedostaci postojećih i kreirale standardizovane, sveobuhvatne metodologije za vrednovanje marke.

## Reference

1. Aaker, A.D., Kumar, V., Day, S.G., (1995) *Marketing research*, John Wiley & Sons, New York.
2. Aaker, D.A., (1991) *Managing Brand Value: Capitalizing on the Value of Brand Name*, The Free Press, New York
3. Christodoulides G., Chernatony L. (2010), „Consumer-based brand equity conceptualization and measurement“, *International Journal of Market Research*, Vol. 52, Issue 1, pp. 43-66.
4. Damodaran, A., (2006) „*Damodaran o valuaciji – analiza sigurnosti za ulaganje i korporativne finansije*“, Mate, Zagreb
5. Đukić, S. (2003) „Vrednost marke – ključni faktor efikasnosti strategije preduzeća“, *Ekonomске teme*, Vol. XLI, No. 3, str. 65-73.
6. Hand, J., Lev, B., ed. (2003) *Intangible Assets - Values, Measures, and Risks*, Oxford University Press Inc., New York

7. Interbrand, *Brand Valuation – A Chapter from Brands and Branding and Economist Book*, April 2004, [http://www.brandchannel.com/images/papers/financial\\_value.pdf](http://www.brandchannel.com/images/papers/financial_value.pdf) (20.1.2014.)
8. International Organization for Standardization (2012), *ISO 10668:2010 - Brand valuation -- Requirements for monetary brand valuation*, [http://www.iso.org/iso/catalogue\\_detail.htm?csnumber=46032](http://www.iso.org/iso/catalogue_detail.htm?csnumber=46032) (11.12.2014.)
9. Jennewein, K., (2005) *Intellectual Property Management – The Role of Technology-Brands in the Appropriation of Technological Innovation*, Physica-Verlag A Springer Company, New York
10. Keller, K.L. (1993) „Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity“, *Journal of Marketing*, Vol. 57, No.1, pp. 1-22.
11. Keller, K. L., (1998), *Strategic brand Management: building, measuring, and managing brand equity*, Prentice Hall, New Jersey
12. Keller, L.K. (2003) *Strategic Brand Management, Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, second edition, Prentice Hall International, Inc.
13. Keller, K.L. (2008) *Strategic brand management- building, measuring and managing brand equity*, New Jersey, Pearson Education Inc.
14. Kemmerer, J.E. and Lu, J. (2008) „Profitability and Royalty Rates Across Industries: Some Preliminary Evidence“, *Journal of the Academy of Business and Economics*, March 2008.
15. Kotler, P., Keller, K.L. (2006) *Marketing menadžment*, Data Status, Beograd.
16. Krstić, B., (2009) *Intelektualni kapital i konkurentnost preduzeća*, Ekonomski fakultet, Niš
17. Krstić, B., Popović, A., (2011) „Analiza Interbrand, Brandz i Brand Asset Valuator metodologija za vrednovanje marke“, *Marketing*, Vol. 42, br. 4, str. 237-255.
18. Krstić, B., Đukić, S., Popović, A., (2014) „Vrednovanje marke kao ključne intelektualne imovine iz perspektive potrošača“, *Marketing*, Vol. 45, br. 1, str. 14-28.
19. Krstić, B., (2014) *Upravljanje intelektualnim kapitalom preduzeća*, Ekonomski fakultet, Niš
20. Kt Mine – baza podataka, <http://www.ktmine.com/> (12.11.2014.)
21. Martinez, J.V. (2006), *Brand equity profile and measurement of its components*, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Mexico
22. Reilly, R.F., Schweih, R.P. (1999), *Valuing Intangible Assets*, McGraw Hill, New York
23. Roberts, S. (2011), „Brand Valuation: the Methodologies“, *Intellectual Property Magazine*, pp. 47-49, [http://shop.bsigroup.com/upload/Standards%20&%20Publications/IPM\\_Brand\\_Valuation\\_article.pdf](http://shop.bsigroup.com/upload/Standards%20&%20Publications/IPM_Brand_Valuation_article.pdf) (23.8.2014)
24. Royalty Stat baza, <http://www.royaltystat.com/>, (20.10.2014)
25. Salinas G., Ambler T. (2009) „A taxonomy of brand valuation practice: Methodologies and purposes“, *Brand Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 39–61.
26. Simon, C.J., Sullivan, M.V. (1993) „The measurement of determinants of brand equity: a financial approach“, *Marketing Science*, Vol. 12, No. 1, pp. 28–52.
27. Spasić, D., (2012) „Procena vrednosti marke – mogućnosti vrednovanja i priznavanja u finansijskim izveštajima“, u zborniku radova: *16. kongres – Značaj računovodstva, revizije i finansija u procesu prevladavanja ekonomske krize*, Banja Vrućica, 27-29.9.2012. godine, Savez računovođa i revizora Republike Srpske, str. 259-291.
28. Stanković, Lj., Đukić, S. (2013), *Marketing*. Ekonomski fakultet, Niš.
29. Upshaw, L., (1995) *Building Brand Identity - A Strategy for Success in a Hostile Marketplace*, John Wiley and Sons, New York
30. Vázquez, R., Del Rio, A.B. & Iglesias, V., (2002) „Consumer-based brand equity: development and validation of a measurement instrument“, *Journal of Marketing Management*, Vol. 18, No. 1-2, pp. 27–48
31. Vranešević, T., (2007) *Upravljanje markama (Brand management)*, Accent, Zagreb
32. Winters, L.C., (1991) „Brand equity measures: some recent advances“, *Marketing Research*, Vol. 3, No. 4, pp. 70–73.
33. Yovovich, B.G., (1998), „What is your brand really worth?“, *Adweek's Marketing Week*, pp. 18-24.
34. Zaharoff, H.G. (2012) „Setting Values and Royalty Rates for Medical and Life Science Businesses“, [http://www.mbbp.com/resources/iptech/royalty\\_rates.html](http://www.mbbp.com/resources/iptech/royalty_rates.html) (11.05.2014)

## Abstract:

---

### Measuring the Financial Value of Brand as an Intangible Asset of an Enterprise

Ana Popović, Bojan Krstić, Goran Milovanović

The purpose of this paper is to explore the essence of the concept of brand value and valuation of brand as an important intellectual (intangible) asset of the enterprise, as well as to identify the key elements that affect the financial value of the brand. Identifying these elements (ie. factors and drivers of brand value) is very relevant for brand management aiming to ensure a greater contribution of a brand to the growth of the market value and improving competitiveness of an enterprise in future. The aim of this paper is to analyze the advantages and limitations of different methodologies for financial valuation of the brand. The structure of the paper consists of several parts. First, our attention focuses on the key differences between the brand value and brand equity. After that, follows an analysis of the general aspects of the methodology of measuring the

financial value of the brand, and more detailed analysis of income, cost and market valuation approaches. The results of this paper are identified strengths and limitations of the analyzed methodologies for financial valuation of the brand, as well as guidelines for their practical application. The results of research, regarding the methods of financial valuation, are directed to facilitating adequate selection by marketing managers and executives of enterprises who should use them for effective everyday brand management, but also to make important strategic business decisions effectively in realizing certain business and financial transactions.

**Keywords:** brand, value, measurement, intangible assets, enterprise.

#### Kontakt

**Ana Popović**, master, asistent,  
ana.popovic@eknfak.ni.ac.rs

**dr Bojan Krstić**, vanredni profesor,  
bojankrstic@eknfak.ni.ac.rs

**dr Goran Milovanović**, redovni profesor,  
goran.milovanovic@eknfak.ni.ac.rs

Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet

## Kvalitet usluga u maloprodaji kao osnova donošenja odluka o kupovini\*

Svetlana Sokolov Mladenović, Sreten Ćuzović

### UVOD

Usluge su nerazdvojni deo „paketa“ ponude maloprodajnih lanaca, ali i njihov instrument marketing miksa. Pored asortimana proizvoda, usluge pružaju mogućnost kompanijama da se diferenciraju od konkurencije povećanjem poslovnih performansi i kreiranjem dodate vrednosti za potrošače. Iako su usluge bile stalno dežurna tema marketing menadžmenta maloprodajnih kompanija, njihov značaj posebno dolazi do izražaja u uslovima globalizacije tržišta i internacionalizacije trgovine. Maloprodajni lanci, „lokomotive“ internacionalizacije, nastoje da kroz usluge kao „nematerijalni“ subinstrument marketing miksa zadrže postojeće i kreiraju nove potrošače. Pri tome, usluge koje se pružaju potrošačima mogu biti brojne i raznovrsne, kao što su: spoljni izgled i unutrašnje uređenje prodajnih objekata, pripremljenost robe za prodaju, izgled i ponašanje prodajnog osoblja, kultura komuniciranja sa potrošačima, ali i usluge koje se pružaju završetkom prodajnog procesa. Ovim se ne iscrpljuje lista usluga koje utiču na odluke o kupovini robe. U kompleksu tražnje nalaze se i zahtevi potrošača u vezi sa očekivanjem i isporučenim kvalitetom usluge. U meri u kojoj potrošač ima izgrađen ukus, kvalitativne komponente usluge i estetska svojstva imaju veći ponder u strukturi tražnje. Svaka zaboravnost marketing menadžmenta maloprodaje u pogledu kvaliteta usluge biva „kažnjena“ odustajanjem potrošača od kupovine. Zato se kvalitet usluga u teorijskoj literaturi ubraja u osnovni i polazni instrument trgovinskog marketinga. U savremenoj literaturi iz oblasti marketinga kvalitet usluge sintetizuje personalizovan i standardizovan pristup korisnosti, udobnosti, ljubaznosti, lepoti i estetizaciji „isporučene vrednosti“. U tom svetlu, kvalitet usluge u maloprodaji se može shvatiti kao jedinstvo: opipljivosti, pouzdanosti, osećajnosti, sigurnosti i empatije koje svi učesnici u procesu prometa i kreiranja „paketa“ ponude treba da ugrade u „isporučenu vrednost“ potrošačima. Zato je poznavanje potreba potrošača sa aspekta kvaliteta usluge, tj. („nematerijalne“) vrednosti „paketa“ ponude, značajno za donošenje odluka o kupovini robe. Hronološki posmatrano, kvalitet usluga u trgovini dolazi do izražaja pri izboru trgovinskih kompanija kao poslovnih partnera (poslovnost i poslovna kultura), a kada je u pitanju maloprodaja, pri izboru prodavnica (spoljni izgled i unutrašnje uređenje prodajnog objekta, pripremljenost

**Abstrakt:** Maloprodaja je uslužna delatnost i usluge su nešto po čemu se maloprodajne kompanije razlikuju od proizvodnih. Maloprodajni lanci nastoje da diferenciraju „paket“ ponude, izgrade lojalnost potrošača i pozicioniraju se kroz pružanje visokokvalitetnih usluga. Pri tome, usluge koje se pružaju mogu biti brojne i raznovrsne, kao što su: spoljni izgled i unutrašnje uređenje prodajnih objekata, pripremljenost robe za prodaju, izgled i ponašanje prodajnog osoblja, kultura komuniciranja sa potrošačima, ali i usluge koje se pružaju završetkom prodajnog procesa. Potrošači, pored cena i kvaliteta proizvoda, u donošenju odluke o kupovini imaju u vidu kvalitet usluge. Kako bi se jedan maloprodajni lanac, kao i prodajni objekti koji čine njegov portfolio, uspešno pozicionirao, od značaja je da permanentno prati nivo kvaliteta usluga. U cilju merenja kvaliteta usluga, metod koji je našao svoju primenu u praksi jeste SERVQUAL. Ovaj model je nastao kao kombinacija teorijskih i praktičnih istraživanja i posmatra kvalitet usluge kao sadržaj sledećih dimenzija: opipljivost, pouzdanost, osećajnost, sigurnost i empatija. Kao takav predstavlja funkciju razlike između percepcija i očekivanja ( $Q=P-E$ ) i široko je prihvaćen za merenje kvaliteta usluga u tradicionalnim prodajnim objektima, javnom sektoru, visokom obrazovanju, nekretninama, bolnicama, sudstvu i sl. Osim toga, ovaj model ima široku primenu za merenje kvaliteta usluga u elektronskoj maloprodaji, elektronskom bankarstvu, elektronskoj prodaji turističkih aranžmana i drugih usluga koje se pružaju elektronskim putem. Polazna hipoteza rada je da su usluge ključni faktor donošenja odluke o kupovini. Cilj ovog rada je da kroz teorijsko-praktično istraživanje, s posebnim akcentom na SERVQUAL metod, testira polaznu hipotezu i sagleda nivo kvaliteta usluživanja maloprodajnih lanaca na području grada Niša.

**Ključne reči:** maloprodaja, kvalitet usluga, potrošači, SERVQUAL

\* Rad predstavlja deo istraživanja na Projektu br. 179081 koji finansira Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije

robe za prodaju, izgled i ponašanje prodajnog osoblja u procesu kupoprodaje, postprodajne usluge itd.). To znači da pored upotrebnih svojstava robe u užem smislu, u fokusu interesovanja potrošača pri izboru i kupovini robe do izražaja dolazi i kvalitet usluge. Trgovinski menadžment koji uspe da sintetizuje korisnost, kvalitet, udobnost, ljubaznost, lepotu i estetska svojstva „isporučene vrednosti“ izaziva i emocionalnu reakciju potrošača, poznatiju kao zadovoljstvo potrošača. Stoga nije slučajno da se usluge izučavaju kao dodatan izazov trgovinskom menadžmentu u 21. veku. Ovaj segment „emocionalne-nematerijalne“ vrednosti „paketa“ ponude sve više privlači pažnju naučno-stručne javnosti i istraživača iz oblasti trgovinskog menadžmenta i marketinga. Iz tog razloga i postoji veliki broj definicija usluga, kako u domaćoj, tako i u inostranoj literaturi. Polazeći od toga, u ovom istraživanju pažnja će biti usmerena na istraživanje kvaliteta usluge u maloprodaji kao orijentiru u donošenju odluka o kupovini. U skladu s postavljenim ciljem istraživanja, u prvom delu rada akcenat je stavljen na različita pojmovna tumačenja usluga, kako bi se ukazalo na njihove zajedničke karakteristike i način razlikovanja od dobara. S druge strane, u interesu maloprodajnih lanaca je da ove usluge budu visoko kvalitetne. U cilju merenja kvaliteta usluga, metod koji je našao svoju primenu u praksi jeste SERVQUAL. Model SERVQUAL pruža mogućnost merenja kvaliteta usluga na bazi pet dimenzija. Nakon teorijske analize ovog modela merenja kvaliteta usluga u maloprodaji, uslediće marketinški test provere teorijskih saznanja u praksi. Biće to svojevrsna eksperimentalna-empirijska vežba SERVQUAL modela u praksi. Naša pažnja biće usmerena na merenje kvaliteta usluživanja slučajnog uzorka od 200 ispitanika koji kupuju u različitim prodajnim objektima na tržištu grada Niša. Cilj je da se analizom razlike između percepcije i očekivanja ukaže na dimenzije usluga kod kojih postoji najveći stepen korelacije. Istraživačku nišu upotpunićemo i sagledavanjem dimenzija usluga kod kojih postoji najmanji stepen korelacije, što predstavlja važan orijentir u donošenju odluke o kupovini od strane potrošača. Testiranje polazne hipoteze realizovaće se na primeru procentualnog učešća kupovine u različitim prodajnim objektima, kako sa aspekta institucionalnih tako i funkcionalnih osobenosti, kao i stepenom korelacije pojedinih dimenzija usluga koje se pružaju u ovim objektima. Dobijeni rezultati istraživanja poslužiće nam i kao relevantana dokumentaciono-analička osnova za proveru teorijskih postavki SERVQUAL modela u praksi. Cilj je da ovim empirijskim istraživanjem, bar i u najkraćem crtama, prepoznamo elemen-

te SERVQUAL modela merenja kvaliteta usluživanja, slučajnog uzorka potrošača s područja grada Niša.

## 1. PREGLED LITERATURE

### 1.1. Usluge u maloprodaji

U literaturi se mogu naći brojna i raznovrsna tumačenja usluga. Prema Kotleru, Keleru i Martinoviću (2014) „usluga je bilo koje delo ili čin koje jedna strana može ponuditi drugoj, a koje je potpuno neopipljivo i ne rezultira posedovanjem nečega“ (str. 120). Prema tumačenju profesora Milisavljevića (2009) „prodajne usluge su naziv za aktivnosti preduzeća koje imaju za cilj da potrošaču omoguće kupovinu i bolje korišćenje proizvoda“ (str. 80).

U sistemu maloprodaje, koja je u direktnom kontaktu sa potrošačima i gde usluge dolaze do punog izražaja, usluge su transakcije na tržištu od strane preduzeća ili preduzetnika, gde je objekt tržišne transakcije sve drugo osim transfera vlasništva (i isprava o vlasništvu) određene robe (Lovreta, Petković, 2015). Polazeći od prethodnih tumačenja, ali i od činjenice da se u prodajnim objektima maloprodajnih kompanija vrši prodaja proizvoda, usluge koje se pružaju potrošačima upućuju na identifikovane, ali neopipljive aktivnosti preduzete od strane maloprodavca, u vezi sa proizvodima koji se prodaju. Ovako shvaćene usluge mogu da se jave u dva oblika:

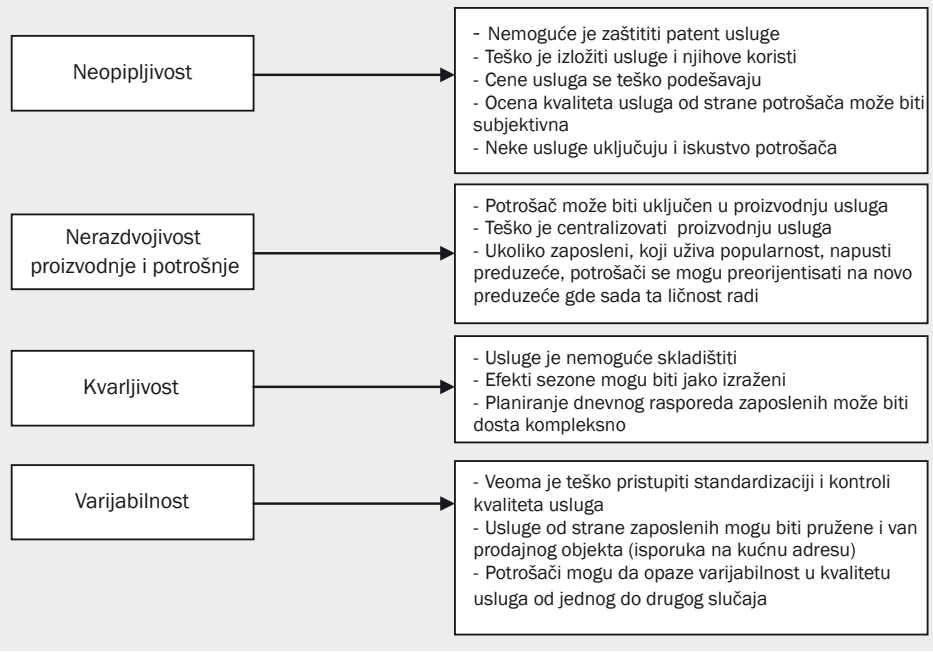
1. očekivana usluga – nivo usluge koju potrošači žele da prime od trgovca, kao što je ljubaznost osoblja, kupovina na kredit;
2. proširena usluga – uključuje sve aktivnosti koje povećavaju iskustvo prilikom kupovine, ali i konkurentsku prednost maloprodavca; kao primeri ovih usluga mogu se navesti: isporuka robe na kućnu adresu, pokloni i nagrade u prodajnim objektima.

Usluge predstavljaju nerazdvojni deo „paketa“ ponude jedne maloprodajne kompanije i imaju specifične karakteristike koje ih diferenciraju od asortimana proizvoda (Čuzović, Sokolov Mladenović, 2012). Karakteristike usluga i njihove strategijske implikacije mogu se videti sa slike 1.

Karakteristike usluga mogu se uočiti i na osnovu njihove komparacija sa proizvodima, što pokazuje pregled 1.

Prethodno prikazane karakteristike usluga su sastavna komponenta „paketa“ ponude maloprodajnih kompanija.

**SLIKA 1.** Karakteristike usluga u maloprodaji i njihove strategijske implikacije



**IZVOR:** Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1995.

Savremena teorija i praksa poznaju dva pristupa u razvoju usluga koje trgovinska kompanija nudi potrošačima, a to su (Levy & Weitz, 2009):

1. personalizovan pristup – koji se oslanja na performanse prodajnog osoblja odnosno stepen do koga se interakcija sa potrošačima može personalizovati;
2. standardizovan pristup – bazira se na politici, procedurama, dizajnu i unutrašnjem uređenju prodajnih objekata.

*Personalizovan pristup* podrazumeva prilagođavanje usluge pojedinačnim potrebama svakog potrošača, odnosno potrebama potrošača na odabranom tržištu. U tu svrhu, mnoge kompanije koriste savremenu informacionu tehnologiju koja im pomaže da personalizuju svoje usluge. Tako na primer, poznata elektronska prodavnica *Best Buy* koristi tehnologiju identifikacije radio talasima (RFID) kako bi perso-

nalizovala i povećala potrošačko iskustvo. Potrošači dobijaju karticu sa ugrađenim RFID predajnikom. Od kuće, ovi potrošači mogu da pretražuju sajt kompanije *Best Buy* kako bi se informisali o proizvodima koje žele. Zahvaljujući RFID predajniku, ova informacija se dalje prenosi do prodajnog osoblja, koje kreira egzaktnu informaciju o tome ko su potrošači i za šta su zainteresovani u momentu ulaska u prodajni objekat. Potrošači, takođe, mogu da dodaju i informaciju o tome da li žele ličnog asistenta prilikom kupovine. Sve ove informacije omogućavaju kompaniji da svoje usluge prilagodi ličnim potrebama svakog potrošača ili grupe potrošača na inostranom tržištu.

Istraživanje pokazuje da personalizovan pristup kreiranju usluga za rezultat ima superiornu uslugu u odnosu na konkurenciju. S druge strane, isporuka standardizovane usluge je nekonzistentna u odnosu na standardizovan pristup iz razloga što zavisi od oce-

**PREGLED 1.** Razlike između dobara i usluga

Proizvodi	Usluge
Sredstva su do cilja	Cilj su same po sebi
Homogeniji su	Raznolikije su
Stvarniji su	Nevidljivije su
Proizvodnja je odvojena od potrošnje	Proizvodnja i korišćenje usluga su neodvojivi
Mogu se uskladištiti	Ne mogu se uskladištiti
Uobličuju tehnologiju	Tehnologijom se potrošačima pruža više kontrole

**IZVOR:** Gustafsson & Johnson, 2003.

ne i kapaciteta prodajnog osoblja. Tako, neki kadrovi mogu biti bolji od drugih, a čak i najbolji prodavci mogu imati „loš dan“. Dodatno, pružanje personalizovanih usluga iziskuje visoke troškove zbog potrebe za dobro obučanim kadrovima ili kompleksnim kompjuterskim softverom.

*Standardizovan pristup* se bazira na izgradnji seta pravila i procedura i njihovoj konzistentnoj implementaciji. Strogom primenom ovih procedura, maloprodajne kompanije minimiziraju nekonzistentnost u pružanju usluga. Tako je ovaj pristup ključan faktor uspeha franšizinga, a eklatantan primer je kompanija *McDonald's* u čijim restoranima se može naći visok kvalitet hrane koja se služi na jedinstven, standardizovan način.

Važnu ulogu u izgradnji standardizovanih usluga imaju i dizajn i unutrašnje uređenje prodajnih objekata (Ćuzović, 2010). To je važno u situacijama kada potrošači ne koriste usluge prodajnog osoblja, s obzirom na to da znaju šta žele, pa lako pronalaze artikle koje kupuju. Kako bi im se olakšala kupovina i uštedelo vreme, maloprodajne kompanije im nude usluge u vidu dobrog unutrašnjeg uređenja, dizajna i svetlećih reklama, što im olakšava lociranje traženih proizvoda. Ovakav pristup može se videti u prodajnim objektima kompanije *IKEA*, koja uspešno koristi metod samousluživanja i informisanja potrošača kroz svetleće reklame unutar svojih prodavnica nameštaja, što olakšava snalaženje potrošača i štedi vreme prilikom kupovine.

Na osnovu prethodnog izlaganja, možemo uočiti da maloprodajne kompanije nastoje da potrošačima pruže visokokvalitetne i, pre svega, usluge koje su različite u odnosu na konkurenciju. Takva poslovna orijentacija predstavlja osnovu kreiranja i održavanja dugoročne konkurentne prednosti, što je i vizija kompanije. S druge strane, vizija kompanije realizuje se kroz misiju koja svoj sadržaj crpi iz raznovrsnih usluga koje pruža krajnjim potrošačima.

## 1.2. Merenje kvaliteta usluga

Na području razvoja metodologije merenja kvaliteta usluge radio je veliki broj istraživača. Zajednički imenitelj ovih istraživanja jeste činjenica da su u razvoju metodologije polazili od pretpostavke da je usluga nepipljivog karaktera, a njen kvalitet sinteza različitih svojstava (Meng et al., 2009). U okviru tih istraživanja posebno mesto zauzima SERVQUAL model (Parasuram, Berry & Zeithaml, 1991; Parasuram, Zeithaml & Berry, 1985; Parasuram, Zeithaml & Berry, 1988), zatim SERVPERF model, koji analizira performanse

usluga (Cronin & Taylor, 1992; Cronin & Taylor, 1994) i model prilagođen maloprodaji tzv. RSQS (Dabholkar, Thorpe & Reintz, 1996).

Najširu primenu u teoriji i praksi ima SERVQUAL model. Nastao kao kombinacija teorijskih i praktičnih istraživanja SERVQUAL model posmatra kvalitet usluge kao sadržaj sledećih dimenzija: opipljivost, pouzdanost, osećajnost, sigurnost i empatija. Kao takav predstavlja funkciju razlike između percepcija i očekivanja ( $Q=P-E$ ) i široko je prihvaćen za merenje kvaliteta usluga u tradicionalnim prodajnim objektima, javnom sektoru, visokom obrazovanju, nekretninama, bolnicama, sudstvu i sl (Li, Tan & Xie, 2002). Takođe, ovaj model ima široku primenu za merenje kvaliteta usluga u elektronskoj maloprodaji, elektronskom bankarstvu, elektronskoj prodaji turističkih aranžmana i drugih usluga koje se pružaju elektronskim putem. Dodatno, poslužio je kao osnova razvoja kasnijih studija i istraživanja koja su za predmet imala kvalitet i merenje kvaliteta elektronskih usluga (Ćuzović & Sokolov Mladenović, 2009).

Kada je SERVQUAL model razvijen, pošlo se od pretpostavke da potrošači svoje mišljenje o kvalitetu usluga formiraju na bazi interne komparacije između percepcije i očekivanja. Kroz dubinski intervju i diskusione fokus grupe sa firmama iz četiri različita uslužna sektora, Parasuram i njegovi saradnici (1991) su identifikovali deset determinanti kvaliteta usluge: pristup, komunikativnost, kompetencija, učtivost, kredibilitet, pouzdanost, osećajnost, sigurnost, opipljivost i znanje potrošača. Kasnije je ovih deset dimenzija smanjeno na pet, što se može videti iz table 1.

Posebno ističemo da su na bazi SERVQUAL modela razvijene teorije koje su ukazale na uzročnu vezu između kvaliteta usluga i ponašanja potrošača. U dokazivanju te uzročne veze svaka teorija je razvijala drugačiju sintezu dimenzija usluga i drugačije indikatore ponašanja potrošača. Tako je razvijena teorija promišljene akcije (TRA) koja polazi od pretpostavke postojanja lojalnosti potrošača na bazi identifikovanja uzročne veze između stavova, intencija i ponašanja potrošača u odnosu na kvalitet usluge. Ova teorija predstavlja napredak u istraživanjima u smislu da pronalazi direktnu vezu između dimenzija kvaliteta usluge i lojalnosti potrošača, kao zavisne varijable koju deli u tri kategorije: preferencijalnu lojalnost, lojalnost prema cenama i žalbe potrošača (Khare & Parveen, 2010; Sainy, 2010).

Polazeći od karakteristika SERVQUAL modela u istraživanju koje sledi nastojaćemo da analiziramo (merimo) nivo kvaliteta usluga u maloprodaji na određenom uzorku potrošača.

TABELA 1. Dimenzije kvaliteta usluge prema SERVQUAL modelu

Dimenzije	Značenje
Opipljivost	Prisustvo opreme i prodajnog osoblja
Pouzdanost	Spremnost da se pruži obećana usluga
Osećajnost	Spremnost da se pomogne potrošaču i pruži brza usluga
Sigurnost	Znanje i učtivost zaposlenih
Empatija	Briga i pažnja koja se poklanja potrošačima

## 2. ANALIZA NIVOA KVALITETA USLUGA U MALOPRODAJI

### 2.1. Metodologija istraživanja

U cilju analize nivoa kvaliteta usluga, sprovedeno je terensko istraživanje u kome je anketirano 200 ispitanika, različite polne, starosne, obrazovne strukture i kupovne moći. Anektiranje je obuhvatilo slučajni uzorak od 200 ispitanika, koji kupuju u prodajnim objektima na teritoriji grada Niša i trajalo je od 5. maja do 30. juna 2014. godine. Korišćen je SERVQUAL model (Rajić, Dado & Tobojeska-Petrovicova, 2013) koji polazi od pretpostavke da nivo kvaliteta usluga u maloprodaji, koji se posmatra kao razlika između percepcije i očekivanja dimenzija kvaliteta usluga, uslovljava donošenje odluke o kupovini.

Cilj realizovanog terenskog istraživanja jeste da testira sledeće hipoteze:

H1: Kvalitet usluga u maloprodaji uslovljava kupovinu u određenim prodajnim objektima;

H2: Potrošači očekuju visok nivo kvaliteta usluga u maloprodaji;

H3: Postoji određen stepen korelacije između očekivanja i percepcije u vezi sa dimenzijama kvaliteta usluga u maloprodaji;

H4: Najveći procenat potrošača kupuje u prodajnim objektima u kojima postoji visok stepen korelacije između percepcije i očekivanja u vezi sa dimenzijama kvaliteta usluga.

Instrument za prikupljanje podataka bio je anketni upitnik koji se sastojao iz dve grupe pitanja. Prvu grupu činila su opšta pitanja, odnosno pitanja koja se odnose na pol, godine starosti, obrazovanje, status, izvore prihoda i mesečni prihod po domaćinstvu kome anketirani potrošač pripada. Drugi deo upitnika činila su posebna pitanja na osnovu kojih je moguće identifikovati percepcije i očekivanja potrošača u vezi sa dimenzijama kvaliteta usluga u prodajnim objektima u kojima najčešće kupuju. Korišćena je Likertova skala sa 5 podeoka (1=u potpunosti se ne slažem, 5=u potpunosti se slažem). Na bazi toga, ispitanici su

ocenjivali percepcije i očekivanja koja se odnose na dimenzije kvaliteta usluga u prodajnim objektima u kojima najčešće kupuju, a koje su ispitanici navodili dajući odgovor na poslednje pitanje anketnog upitnika.

Naime, anketni upitnik, u okviru grupe posebnih pitanja, obuhvatio je dimenzije kvaliteta usluga prema SERVQUAL modelu. Testirane su sledeće dimenzije kvaliteta usluga:

- a) Opipljivost:** prodajni objekat ima savremenu opremu, prodajni objekat je uredan i čist, zaposleni u prodajnom objektu izgledaju uredno, resursi vezani za uslugu su vizuelno privlačni (kese, katalozi);
- b) Pouzdanost:** prodajni objekat održava obećanje da će usluga biti pružena, prodajni objekat pokazuje iskreno interesovanje za rešavanje problema potrošača, prodajni objekat pruža adekvatnu uslugu prvi i svaki sledeći put, prodajni objekat pruža usluge u vremenu koje je unapred utvrđeno;
- c) Osećajnost:** prodajni objekat insistira na tačnim podacima o potrošačima (prilikom plaćanja putem čekova ili u slučaju reklamacije), zaposleni informišu potrošače koje će usluge biti pružene, zaposleni pružaju brze usluge potrošačima, zaposleni blagovremeno odgovaraju na pitanja potrošača;
- d) Sigurnost:** zaposleni su uvek spremni da pomognu potrošačima, ponašanje zaposlenih uliva poverenje potrošaču, potrošači su sigurni u svoje transakcije prilikom kupovine putem platnih kartica, prodajni objekat pruža adekvatnu podršku zaposlenima;
- e) Empatija:** zaposleni su ljubazni i učtivi prema potrošačima, zaposleni imaju znanje da odgovore na sva pitanja potrošača, zaposleni pridaju pažnju pojedinačno svakom potrošaču, radno vreme je prilagođeno potrošačima, briga o interesima potrošača je stalno prisutna, zaposleni razumeju specifične potrebe potrošača.

## 2.2. Analiza rezultata istraživanja

Analiza rezultata istraživanja pokazuje raznovrsnu strukturu anketiranih potrošača (ispitanika) na teritoriji grada Niša. Kao što smo istakli, slučajni uzorak istraživanja obuhvatio je 200 ispitanika. Pri tome, 44,5% su muškog, a 55,5% ženskog pola. S aspekta godina starosti, 11,5% čine ispitanici do 20 godina starosti, 42,5% od 21-30 godina, 13% od 31-40 godina, 14% od 41-50 godina, 11,5% od 51-60 godina, 7,5% preko 60 godina starosti. S aspekta obrazovanja, 65,5% ispitanih potrošača ima srednje obrazovanje, a 35,5% visoko obrazovanje. Statusna struktura pokazuje da su 20% ispitanih potrošača stalno zaposleni, 22,5% privremeno zaposleni, 10% nezaposleni, 40% studenti i 7,5% penzioneri. Pri tome, 70% ispitanih potrošača ima sopstvene izvore prihoda, dok 30% nema. Mesečni prihod po domaćinstvu u iznosu do 30.000 dinara imalo je 20% ispitanih potrošača, od 30.001-40.000 dinara 35%, od 40.001-40.000 dinara 15%, od 50.001-60.000 dinara 20% i preko 60.000 dinara 10% ispitanih potrošača.

Potrošači koji su učestvovali u istraživanju naveli su i prodajne objekte u kojima najčešće kupuju, a za koje su ocenjivali percepciju i očekivanja u vezi sa kvalitetom usluga. Pri tome, navodili su više prodaj-

nih objekata, kao što su: TEMPO u kome je kupovalo 27,5% ispitanih potrošača, METRO (5,5%), IDEA (56,5%), DM (5%), LILLY (9%), RODA (17%), INTEREX (7,5%), MAXI (30%) i DIS (12,5%).

Polazeći od cilja i postavljenih hipoteza istraživanja, a korišćenjem SERVQUAL metoda i metoda deskriptivne statistike, odnosno stepena korelacije na bazi Spearmanovog koeficijenta ( $r \geq 0,01$ ), nastojali smo da ukažemo na dimenzije kvaliteta usluga kod kojih postoji neznatna razlika između percepcije i očekivanja (visok stepen korelacije odnosno slaganja), ali i na dimenzije usluga kod kojih je razlika između percepcije i očekivanja izražena, a što može biti orijentir kompanijama u poboljšanju kvaliteta usluga.

Analiza rezultata istraživanja pokazuje da najveći stepen korelacije (slaganja) između percepcije i očekivanja postoji kod sledećih dimenzija usluga: prodajni objekat održava obećanje da će usluga biti pružena, prodajni objekat pruža usluge u vremenu koje je unapred utvrđeno, prodajni objekat insistira na tačnim podacima o potrošačima, potrošači su sigurni u svoje transakcije prilikom kupovine putem platnih kartica, radno vreme je prilagođeno potrošačima. Koeficijent korelacije za prethodno navedene dimenzije usluga može se videti iz tabela 2, 3, 4 i 5.

**TABELA 2.** Koeficijent korelacije za dimenziju „obećanje“

			Obećanje-percepcija	Obećanje-očekivanje
Spearman's rho	Obećanje-percepcija	Koeficijent korelacije	1,000	,410**
		Sig. (2-tailed)		,000
		N	199	198
	Obećanje-očekivanje	Koeficijent korelacije	,410**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	
		N	198	198

\*\* Korelacija je značajna na nivou 0.01 (2-tailed)

IZVOR: obrada autora

**TABELA 3.** Koeficijent korelacije za dimenziju „tačni podaci“

			Tačni podaci-percepcija	Tačni podaci-očekivanja
Spearman's rho	Tačni podaci-percepcija	Koeficijent korelacije	1,000	,507**
		Sig. (2-tailed)		,000
		N	199	199
	Tačni podaci-očekivanja	Koeficijent korelacije	,507**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	
		N	199	199

\*\* Korelacija je značajna na nivou 0.01 level (2-tailed)

IZVOR: obrada autora

**TABELA 4.** Koeficijent korelacije za dimenziju „spremnost“

			Spremnost-percepcija	Spremnost-očekivanja
Spearman's rho	Spremnost-percepcija	Koeficijent korelacije	1,000	,208**
		Sig. (2-tailed)		,003
		N	199	199
	Spremnost-očekivanja	Koeficijent korelacije	,208**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,003	
		N	199	199

\*\* Korelacija je značajna na nivou 0.01 level (2-tailed)

IZVOR: obrada autora

**TABELA 5.** Koeficijent korelacije za dimenziju „radno vreme“

			Radno vreme-percepcija	Radno vreme-očekivanja
Spearman's rho	Radno vreme-percepcija	Koeficijent korelacije	1,000	,339**
		Sig. (2-tailed)		,000
		N	197	197
	Radno vreme-očekivanja	Koeficijent korelacije	,339**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	
		N	197	197

\*\* Korelacija je značajna na nivou 0.01 level (2-tailed)

IZVOR: obrada autora

Analiza podataka iz tabela 2, 3, 4 i 5 pokazuje da je vrednost Spearmonovog koeficijenta za dimenziju kvaliteta usluge „obećanje“  $r = .410$ , a polazeći od toga da je korelacija značajna na nivou 0.01, što ukazuje na činjenicu da ispitani potrošači vide malu razliku između percepcije i očekivanja za ovu dimenziju usluge. Nadalje, vrednost ovog koeficijenta za ostale prikazane dimenzije usluga iznosi: „vreme“  $r = .491$ ; „tačni podaci“  $r = .507$ ; „sigurnost“  $r = .395$ ; „radno vreme“  $r = .339$ . Dakle, ovo su dimenzije kvaliteta usluge kod kojih postoji visok stepen korelacije između percepcije i očekivanja, odnosno prema ovim dimenzijama ispitani potrošači ocenjuju usluge kod odabranih prodajnih usluga kao visokokvalitetne.

S druge strane, analiza rezultata istraživanja ukazuje i na dimenzije kvaliteta kod kojih postoji veliki raspon između percepcije i očekivanja, a na osnovu vrednosti Spearmonovog koeficijenta. Tako je vrednost ovog koeficijenta za uslugu da prodajni objekat pokazuje iskreno interesovanje za rešavanje problema potrošača  $r = .167$ , za uslugu da zaposleni pružaju brzu uslugu potrošačima  $r = .052$ ; za uslugu da zaposleni blagovremeno odgovaraju na pitanja potrošača  $r = .109$ , za uslugu da su zaposleni uvek spremni da pomognu potrošaču  $r = .208$ , za uslugu da su zapo-

sleni ljubazni i učtivi prema potrošačima  $r = .062$ , za uslugu da zaposleni imaju znanje da odgovore na sva pitanja potrošača  $r = .074$  i za uslugu da zaposleni pridaju pažnju pojedinačno svakom potrošaču  $r = .049$ . Nizak stepen korelacije, odnosno niska vrednost Spearmanovog koeficijenta pokazuje da su ove usluge od strane anketiranih potrošača ocenjene kao niskokvalitetne i to bi trebalo da bude orijentir trgovinskim kompanijama u poboljšanju pozicije na tržištu, privlačenju i zadržavanju potrošača.

Ono što posebno uočavamo jeste da i u jednom i u drugom slučaju, odnosno i kod visoko i niskokvalitetnih dimenzija usluga, očekivanja potrošača su veća u odnosu na percepciju, odnosno potrošači očekuju odgovarajući nivo kvaliteta usluga, čime dokazujemo drugu hipotezu postavljenu u ovom istraživanju. Korelacija (slaganje) između percepcije i očekivanja je različito po pojedinim dimenzijama usluge, čime dokazujemo treću hipotezu od koje smo pošli u istraživanju. Pri tome, markirali smo dve grupe usluga: one koje potrošači ocenjuju kao visokokvalitetne i one koje potrošači ocenjuju kao niskokvalitetne.

Dalja analiza rezultata istraživanja pokazala je i različito procentualno učešće prodajnih objekata u kupovinama anketiranih potrošača. Tako, najveći broj

anketiranih potrošača kupuje u prodajnim objektima kompanije IDEA (56,5%), zatim TEMPO (27,5%) i RODA (17%). U ovim prodajnim objektima postoji visok stepen korelacije između percepcije i očekivanja za one usluge koje su označene kao visokokvalitetne. Primera radi, usluga „obećanje“ ima neznatnu razliku između percepcije i očekivanja u objektima kompanije IDEA, TEMPO i MERCATOR, što se može videti iz tabela 6, 7 i 8.

Tabele 6, 7 i 8 pokazuju da prodajni objekti sa najvećim procentualnim učešćem u kupovini imaju i neznatnu razliku između percepcije i očekivanja za dimenziju kvaliteta usluge „obećanje“, odnosno da prodajni objekat održava obećanje da će usluga biti pružena. Analiza rezultata istraživanja pokazuje da je ovakva dinamika karakteristična i za ostale dimenzije koje su prethodno markirane kao one sa visokim stepenom korelacije između percepcije i očekivanja. To nedvosmisleno upućuje na zaključak da su usluge jedan od orijentira na osnovu kojih potrošači donose odluke o kupovini i da se odlučuju za one prodajne objekte u kojima se pružaju usluge visokog nivoa kvaliteta. Time se dokazuje prva i četvrta hipoteza od koje

se pošlo u istraživanju. Dimenzije kvaliteta kod kojih postoji visok raspon između percepcije i očekivanja u prodajnim objektima sa visokim procentualnim učešćem u kupovini, takođe pokazuju istu dinamiku odnosno mogu se markirati kao usluge koje potrošači ocenjuju kao visokokvalitetne. To je i jedan od razloga zbog čega se anketirani potrošači odlučuju da kupuju upravo u ovim prodajnim objektima.

## ZAKLJUČAK

Usluge su izuzetno važan instrument kreiranja i održavanja konkurentske prednosti trgovinskih kompanija. S druge strane, na osnovu usluga potrošači donose odluke o kupovini i iz kategorije zadovoljnih prelaze u kategoriju potrošača lojalnih određenim prodajnim objektima. Usluge koje pružaju trgovinske kompanije mogu biti brojne i raznovrsne. Savremena teorija i progresivna praksa markiraju da su broj i vrste usluga povezani sa karakteristikama samih trgovinskih kompanija. Kako potrošači očekuju odgovarajući nivo kvaliteta usluga, to se u teoriji i praksi otvorilo

**TABELA 6.** Dimenzija „obećanje“ – percepcija i očekivanja potrošača u objektima IDEA

		Obećanje-percepcija					Ukupno	Obećanje-očekivanja					Ukupno
		1	2	3	4	5		2	3	4	5		
IDEA	0	2	6	28	31	20	87	1	4	30	51	86	
	3	3	14	42	34	19	119	2	14	27	69	112	
	Ukupno	5	20	70	65	39	199	3	18	57	120	198	

IZVOR: obrada autora

**TABELA 7.** Dimenzija „obećanje“ – percepcija i očekivanja potrošača u objektima TEMPO

		Obećanje-percepcija					Ukupno	Obećanje-očekivanja					Ukupno
		1	2	3	4	5		2	3	4	5		
TEMPO	0	4	18	49	46	27	144	3	13	39	88	143	
	1	1	2	21	19	12	55	0	5	18	32	55	
	Ukupno	5	20	70	65	39	199	3	18	57	120	198	

IZVOR: obrada autora

**TABELA 8.** Dimenzija „obećanje“ – percepcija i očekivanja potrošača u objektima RODA

		Obećanje-percepcija					Ukupno	Obećanje-očekivanja					Ukupno
		1	2	3	4	5		2	3	4	5		
MERCATOR	0	3	18	57	57	30	165	2	14	48	100	164	
	6	2	2	13	8	9	34	1	4	9	20	34	
	Ukupno	5	20	70	65	39	199	3	18	57	12	198	

IZVOR: obrada autora

pitanje merenja kvaliteta usluga. Pri tome razvijeni su brojni modeli na osnovu kojih je moguće meriti kvalitet usluga. Među njima, posebno mesto je našao SERVQUAL model, koji kvalitet usluga sagledava kao razliku između percepcije i očekivanja potrošača u vezi sa pet ključnih dimenzija: opipljivost, pouzdanost, osećajnost, sigurnost i empatija. Kako bismo testirali primenu ovog modela u praksi, u okviru ovog rada je realizovano terensko istraživanje na području grada Niša. Slučajni uzorak je obuhvatio 200 ispitanika koji su ocenjivali percepciju i očekivanja u vezi sa ključnim dimenzijama kvaliteta usluga u prodajnim objektima u kojima najčešće kupuju. Analiza rezultata istraživanja pokazuje da najveći stepen korelacije (slaganja) između percepcije i očekivanja postoji kod sledećih dimenzija usluga: prodajni objekat održava obećanje da će usluga biti pružena, prodajni objekat pruža usluge u vremenu koje je unapred utvrđeno, prodajni objekat insistira na tačnim podacima o potrošačima, potro-

šači su sigurni u svoje transakcije prilikom kupovine putem platnih kartica, radno vreme je prilagođeno potrošačima. Analiza rezultata istraživanja ukazuje i na dimenzije kvaliteta kod kojih postoji veliki raspon između percepcije i očekivanja, odnosno dimenzije koje karakteriše najniži nivo kvaliteta, kao što su: prodajni objekat pokazuje iskreno interesovanje za rešavanje problema potrošača, zaposleni pružaju brzu uslugu potrošačima, zaposleni blagovremeno odgovaraju na pitanja potrošača, zaposleni su uvek spremni da pomognu potrošaču, zaposleni su ljubazni i učtivi prema potrošačima, zaposleni imaju znanje da odgovore na sva pitanja potrošača, zaposleni pridaju pažnju pojedinačno svakom potrošaču. Nizak stepen korelacije pokazuje da su ove usluge od strane anketiranih potrošača ocenjene kao niskokvalitetne i to bi trebalo da bude orijentir trgovinskim kompanijama u poboljšanju pozicije na tržištu, privlačenju i zadržavanju potrošača.

## Literatura:

1. Cronin, J.Jr. & Taylor, S.A. (1992), „Measuring service quality: reexamination and extension“, *Journal of Marketing*, Vol. 56, No. 3, str. 55-68.
2. Cronin, J.Jr. & Taylor, S.A. (1994), „SERVPERF versus SERVQUAL: reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations“ *Journal of Marketing*, Vol. 58, No 1, str. 126-131.
3. Ćuzović, S. & Sokolov Mladenović, S. (2009), „Unapredjenje kvaliteta elektronske usluge u funkciji satisfakcije potrosaca“, *Ekonomске teme*, br. 2, str. 43-58.
4. Ćuzović, S. & Sokolov Mladenović, S. (2012), „Quality Quality Service as a tool for positioning trade companies“, *Economic and Social Development 1<sup>st</sup> International Scientific Conference*, Frankfurt, Nemačka, str. 55-65.
5. Ćuzović, S. (2010), *Menadzment kvalitetom u trgovini*, Ekonomski fakultet, Niš.
6. Dabholkar, P.A., Thorpe, D.I. & Reingz, J.O. (1996), „A measure of service quality for retail stores: scale development and validation“, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 24, No. 1, str. 3-16.
7. Gustafsson, A. & Johnson, M.D. (2003), *Competitive in service economy*, John Wiley&Sons, Inc, New York.
8. Khare, A., Parveen, C. & Rai, R. (2010), „Retail behavior as determinant of service quality in Indian retailing“, *Journal of Retail & Leisure Property*, Vol. 9, No. 4, str. 303-317.
9. Kotler, P., Keller, K.L. & Martinović, M. (2014), *Upravljanje marketingom*, MATE, Zagreb.
10. Levy, M. & Weitz, B.A. (2009), *Retailing Management*, McGraw-Hill, Irwin.
11. Li, Y., Tan, K. & Xie, M. (2002), „Measuring Web-based Service Quality“, *Total Quality Management*, Vol. 13, No. 5, str. 685-700.
12. Lovreta, S. & Petković, G. (2015), *Trgovinski marketing*, CID Ekonomskog fakulteta, Beograd.
13. Meng, J., Summey, J., Herndon, J. & Kwong, K. (2009), „Some retail service quality expectations of Chinese shoppers“, *International Journal of Market Research*, Vol. 51, No. 6, str. 773-796.
14. Milisavljević, M. (2009), *Marketing*, Savremena administracija, Beograd.
15. Parasuaram, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1985), „A conceptual model of service quality and its implications for future research“, *Journal of Marketing*, Vol. 49, No. 4, str. 420-450.

16. Parasuaram, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1988), „SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality“, *Journal of Retailing*, Vol. 64, No. 1, str. 12-40.
17. Parasuaram, A., Berry, L.L. & Zeithaml, V.A. (1991), „Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale“, *Journal of Retailing*, Vol. 67, No. 4, str. 41-50.
18. Rajić, T., Dado, J. & Toboreska-Petrovicova, J. (2013), „Linking Retail Service Quality, Satisfaction and Perceived Value to Customer Behavioral Intentions: Evidence from Serbia“, *E+M Ekonomie a Management*, Vol. 16, No. 2, str. 99-112.
19. Sainy, R. (2010), „A study of the effect of service quality on customer loyalty in retail outlets“, *Journal of Management*, Vol. 7, No. 2, str. 49-62.
20. Zeithaml, V., Parasuaram, A., & Berry, L.L. (1985), „Problems and Strategies in Service Marketing“, *Journal of Marketing*, Vol. 49, No. 2, str. 33-46.

## Abstract:

### Retail Service Quality as a Base in Purchasing Decision

Svetlana Sokolov Mladenović, Sreten Ćuzović

Retail is a service activity, and services are something that makes the retail companies differ from production companies. Retailers are trying to differentiate the „package“ offer, build customer loyalty and make their position through the provision of high service quality. In addition, the services provided can be varied, such as exterior and interior design of retail stores, preparation of goods for sale, appearance and behavior of sales personnel, culture of communication with customers, and services provided after the sales process. Consumers require the service quality when making purchasing decision. For retail companies and retail stores it is important to continuously monitor the level of service quality. In order to measure the service quality, the method that found its application in the theory and practice is SERVQUAL. This model was created as a combination of theoretical and practical research and it looks at the quality of service as the

content of the following dimensions: tangibles, reliability, sensitivity, security and empathy. As such, it is a function of the difference between perceptions and expectations ( $Q = P - E$ ) and is widely accepted to measure the service quality in traditional retail stores, public sector, higher education, real estate, hospitals, courts and so on. In addition, this model is widely used to measure service quality in e-retailing, e-banking, e-selling of travel packages and other services provided by electronic means. The main assumption is that services are a key factor in making purchasing decision. The aim of this paper is to, through theoretical and practical research with special emphasis on SERVQUAL method, test the initial hypothesis and recognize the level of service quality in retail chains in Southeast Serbia.

**Keywords:** retail, quality quality, consumers, SERVQUAL

#### Kontakt:

**Svetlana Sokolov Mladenović**, Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu  
e-mail: svetlana.sokolov@eknfak.ni.ac.rs

**Sreten Ćuzović**, Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu  
e-mail: sreten.cuzovic@eknfak.ni.ac.rs

## Inovaciona infrastruktura za transfer i difuziju tehnologija u Srbiji

Marija Mosurović Ružičić, Dušica Semenčenko,  
Đuro Kutlača

JEL: O320, O330

### UVOD

Inovacioni menadžment i građenje inovacionih kapaciteta podrazumeva snažnu i kompleksnu interakciju između nacionalne istraživačke baze, donosilaca odluka u ovoj oblasti i sfere proizvodnje. Rastući značaj istraživanja fenomena inovacija je povezan sa velikim brojem faktora, koji se delom odnose na praćenje dinamike razvoja ekonomije kao discipline, a delom se zasnivaju na rastućem broju empirijskih zapažanja o značaju tehnoloških faktora za konkurentnost (Dossi, 1998).

Polazeći od sasvim sigurnog nalaza da tehnologija predstavlja značajan faktor privrednog rasta, trebalo bi pronaći način da se što efikasnije iskoristi njen potencijal. Spor i nedovoljno efikasan transfer tehnologije predstavlja ograničavajući faktor tekućeg privrednog i tehnološkog razvoja u Srbiji (Semenčenko, 2013).

Difuzija inovacija bi trebalo da se posmatra kao deo šire slike konkurentnosti i strukturnih promena u savremenoj ekonomiji, odnosno kao proces u okviru koga se nove ekonomske forme integrišu u postojeću ekonomiju i na taj način nameću strukturne promene. Difuzija inovacija u privredu se može posmatrati kao primer ekonomskih promena i razvoja u okviru koga nove tehnologije dobijaju na ekonomskom značaju i tokom tog procesa zamenjuju stare ili totalno, ili delimično (Metcalf, 1988).

Pregled literature (Wahab, Che Rose, & Osman, 2012) koja se odnosi na transfer tehnologije sugerše da je transfer tehnologije komplikovan proces, čak i kada je organizaciono jasno definisan. To je proces koji se razvija tokom vremena i može biti sagledan kroz različite dimenzije. U literaturi je načešće sagledavan kao proces u okviru koga dolazi do transformacije inovativnih ideja i koncepata iz naučno istraživačkih laboratorija na tržište; zatim kroz proces transfera znanja i tehnologije iz razvijenih zemalja ka manje razvijenim zemljama, i na kraju kao transfer inventivnih aktivnosti ka krajnjim korisnicima. Transfer tehnologije na univerzitetima se može definisati kao napor na formalizaciji – stvaranju odgovarajućih organizacionih oblika sa eksplicitnom odgovornošću za transfer tehnologije (Dill, 1995).

**Rezime:** Namera istraživanja u ovom radu je da pokaže da je za uspešan razvoj inovativnih preduzeća u Srbiji neophodna saradnja sa svim inovacionim stejkholderima. Ukazuje se na značaj efikasnog transfera tehnologije kao faktora privrednog i tehnološkog razvoja u Srbiji.

Na osnovu podataka empirijskog istraživanja o inovacionim aktivnostima u preduzećima u Srbiji u periodu 2008-2010. godine, koje je sproveo Republički zavod za statistiku, ocenjeno je korišćenje različitih izvora informacija za inovacije. Predstavljani su i pojedini oblici inovacione infrastrukture sa funkcijom komercijalizacije naučnoistraživačkih rezultata. Naveden je primer Evropske mreže preduzetništva kao međunarodnog podsticajnog mehanizma za transfer tehnologije u Srbiji.

**Ključne reči:** inovacije, transfer tehnologije, saradnja, inovaciona infrastruktura.

U potrazi za novim izvorima prihoda i novim izvorima za finansiranje na konkurentskom svetskom tržištu, univerziteti stalno napreduju u domenu transfera tehnologije. Poseban značaj se daje identifikaciji resursa koji su značajni za unapređenje preduzetničkih sposobnosti naučnoistraživačkih organizacija kao posledice transfera tehnologije. Neki od identifikovanih resursa uključuju ekspertsku znanja i istraživačke kapacitete, kao i pristup izgradnji adekvatnih inovacionih infrastrukturnih obilika. Najznačajniji resursi transfera tehnologije mogu biti finansijski, konkretna oprema izražena u fizičkom smislu, ljudski kapital i organizacioni resursi (Powers, 2003). Studije u oblasti organizacije i menadžmenta ukazuju na povezanost efikasnosti transfera tehnologije i određenih individualnih faktora, menadžerskih veština i organizacionih faktora. Na koji način se organizacione jedinice za transfer tehnologije formiraju, kako se njima upravlja i koji sve faktori utiču na njihove performanse, su pitanja kako od teorijskog, tako i od praktičnog interesa. Pored nesumljivog značaja istraživanja interorganizacijskog formiranja jedinica za transfer tehnologije, istraživanje odnosa na relaciji univerzitet- industrija predstavlja mnogo izazovniji istraživački napor (Dill, 1995).

Ulaganje u nove inovacione projekte je najčešće raskantna i skupa investicija i jedan od načina da se rizik smanji je formiranje centara za generisanje, transfer i difuziju znanja i tehnologija. Jedan od institucionalnih izazova sa kojim se država suočava u pokušaju da podrži inovativnost kompanija je olakšavanje procesa tehnološkog transfera iz istraživačkih institucija u privredu (OECD, 2003).

Imajući u vidu značaj inovacione infrastrukture za komercijalizaciju naučnih i razvojnih rezultata, u radu je dat kratak pregled pojedinih vidova institucijalne podrške transferu tehnologije.

U radu su predstavljeni rezultati istraživanja o inovacionim aktivnostima u preduzećima u Srbiji, u periodu 2008-2010. godine, a koji se odnose na izvore informacija za inovacije i uspostavljanje saradnje u obavljanja inovacionih aktivnosti. Takođe su prikazani podaci koji se odnose na uporednu analizu saradnje inovativnih preduzeća u zemljama Evropske unije (kandidati i pridružene zemlje) na razvoju inovacija kao međusobno tako i sa SAD, Kinom i Indijom.

## METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Istraživanje je sprovedeno pregledom domaće i inostrane literature koja je relevantna za razvoj inovacija,

inovacione infrastrukture i oblast transfera tehnologije, na osnovu čega je bilo moguće predstaviti pojedine infrastrukturne oblike koji bi mogli da unaprede difuziju i transfer tehnologije u preduzećima u Srbiji.

U okviru rada je istaknut i značaj korišćenja i implementacije informacija za inovacije koje su dobijene iz različitih izvora. Konkretno, za sistematizaciju izvora informacije za inovacije su obrađeni rezultati empirijskog istraživanja inovacionih aktivnosti preduzeća u Srbiji u periodu 2008-2010. godine, sprovedenog od strane Republičkog zavoda za statistiku 2011. godine. Prema tom istraživanju, inovativna preduzeća definisana su kao *poslovni subjekti koji su u posmatranom periodu uveli inovaciju proizvoda ili procesa, inovaciju u organizaciji ili marketinšku inovaciju*.

Istraživanje o inovacionim aktivnostima u preduzećima u Srbiji u periodu 2008-2010. godine je sprovedeno na osnovu reprezentativnog uzorka. Uzorak je alociran na području Republike Srbije do nivoa regiona, proporcionalno broju poslovnih subjekata. Veličina uzorka je 3500 malih i srednjih preduzeća, koja zajedno sa velikim preduzećima čine skup od ukupno 3982 preduzeća. Okvir za izbor uzorka su aktivni poslovni subjekti dobijeni iz Statističkog poslovnog registra i sadrži 12141 poslovni subjekat sa 10 i više zaposlenih. Dobijeni rezultati su ponderisani i izračunati na nivou populacije poslovnih subjekata.

Samo istraživanje je zasnovano na bazi metodologije EUROSTAT-a i korišćen je The Community Innovation Survey (CIS), glavni statistički instrument Evropske unije koji omogućava monitoring inovacionih aktivnosti i određivanje pokazatelja inovativnog ponašanja preduzeća u okviru Evropske unije, ali ga primenjuju i zemlje koje nisu članice, koristeći sličnu metodologiju. Metodološka osnova CIS izveštaja se bazira na Oslo priručniku i odnosi se na prikupljanje podataka na nivou preduzeća. Oslo priručnik predstavlja detaljan vodič za prikupljanje, obradu i analizu podataka koji se odnose na proces inovacija (npr. inovacione aktivnosti, izdaci za obavljanje inovacionih aktivnosti, kao i povezanost preduzeća sa ostalim akterima nacionalnog inovacionog sistema), implementaciju značajnih poboljšanja proizvoda i procesa u preduzeću (različiti tipovi inovacija), kao i za dobijanje informacija o faktorima koji utiču na obavljanje inovacionih aktivnosti i njihovim efektima. CIS doprinosi boljem razumevanju inovativnog ponašanja preduzeća jer predstavlja bazu za definisanje indikatora kojima se može odrediti uticaj inovacija na zaposlenost, konkurentnost, ekonomski rast, oblike trgovine, itd.

TABELA 1. Saradnja na inovacijama 2008- 2010

	Inovativna preduzeća (% od ukupnog broja preduzeća)	Svi tipovi saradnje na inovacijama sa drugim preduzećima ili institucijama.	Partneri za saradnju		
			EU27+ kandidati + pridružene zemlje	SAD	Kina&Indija
% inovativnih preduzeća					
EU 27	52.9	26.5	11.4	3.1	2
Belgija	60.9	42.3	23.4	7.1	3.2
Bugarska	27.1	22.4	12.8	3	1.8
Češka	51.7	34.2	20.9	3.8	2.8
Danska	54.7	39.7	/	/	/
Nemačka	79.3	24.3	8.2	2.2	1.5
Estonija	56.8	42.1	30	3	1.8
Irska	59.5	28.5	17.6	6.9	3
Grčka	/	/	/	/	/
Španija	41.4	22.3	5.3	1.1	0.5
Francuska	53.5	36.1	16.2	6.4	3.7
Italija	56.3	12.1	4	1	0.8
Kipar	46.2	62.3	37.8	7.3	5.5
Latvija	29.9	29.1	20.6	5.1	4.4
Litvanija	34.5	43.3	25.6	3.9	3.9
Luksemburg	68.1	32.2	27.2	7	6
Mađarska	31.1	43.2	17	2.2	1.9
Malta	41.5	18.5	13.1	4.5	2.7
Holandija	56.7	33.5	13.2	3.2	2.5
Austrija	56.5	51	30.1	5.5	2.9
Poljska	28.1	33.5	15.6	3	1.9
Portugalija	60.3	19.5	8.7	1.8	0.8
Romanija	30.8	24.1	/	/	/
Slovenija	49.4	44.7	34.8	7.6	6
Slovačka	35.6	34.7	30	4.8	3.4
Finska	56.2	39.8	27.5	12.2	8.9
Švedska	59.6	38.8	22.2	10.6	6.8
Engleska	44.2	/	/	/	/
Island	63.8	32.2	13.1	4.2	/
Norveška	43.5	30.6	16.4	5.9	3.4
Hrvatska	42.4	32.6	19.9	3.9	2.8
Srbija	51.7	24.9	14.4	3.1	2.9
Turska	51.4	18.7	5.5	2.1	1.9

IZVOR: Community Innovation Survey. Izvor (2013), Eurostat, Seventh Community Innovation Survey

Namera istraživanja u ovom radu je da pokaže da je za uspešan razvoj inovativnih preduzeća u Srbiji neophodna saradnja sa svim inovacionim stejkholderima kroz razvoj inovacionih infrastrukturnih oblika.

Izvori informacija za inovacije i uspostavljanje saradnje u obavljanja inovacionih aktivnosti

Pristup izvorima informacija za inovacije je jedan od glavnih uslova za formiranje mehanizama za difu-

ziju i transfer tehnologija, što je i prepoznato i u okviru *The Community Innovation Survey* (CIS) u okviru koga su svi izvori informacija za inovacije klasifikovani u četiri kategorije:

- (a) *Interni* - informacije za obavljanje inovacionih aktivnosti se uglavnom dobijaju unutar samog preduzeća ili grupe preduzeća;

TABELA 2. Saradnja na inovacijama 2008- 2010

Izvor (%)	Visok	Srednji	Nizak	Nije korišćen
Unutar poslovnog subjekta ili grupe kojoj pripada	39,2	36,9	8,6	15,3
Dobavljači materijala, opreme, komponenata ili softvera	20,9	46,4	13,3	19,4
Klijenti ili kupci	28,4	38,9	14,0	18,7
Konkurenti ili drugi poslovni subjekti iz vašeg sektora	12,8	35,6	22,9	28,7
Konsultanti, agencije za poslovna istraživanja ili privatne institucije koje se bave aktivnostima IR	10,1	19,6	20,0	50,2
Fakulteti i druge visokoškolske ustanove	6,8	18,0	18,9	56,3
Državni ili javni istraživački instituti	4,7	12,8	18,0	64,6
Konferencije, sajmovi, izložbe	16,7	39,0	20,9	23,3
Naucni casopisi i komercijalne / tehničke publikacije	12,2	39,7	22,8	25,3
Profesionalna i udruženja iz delatnosti	8,9	26,7	25,2	39,2

IZVOR: Community Innovation Survey. Izvor (2013), Eurostat, Seventh Community Innovation Survey

- (b) *Tržišni izvori*- informacije za obavljanje inovacionih aktivnosti od dobavljača materijala, opreme, komponenti ili softvera, klijenta, kupaca kao i drugih stejkholdera preduzeća. Naime, u okviru ove grupe informacija se nalaze i informacije dobijene od konsultanata, agencije za poslovna istraživanja ili privatnih institucije koje se bave aktivnostima istraživanja i razvoja;
- (c) *Institucionalni izvori* se odnose na fakultete, više škole i institute;
- (d) *Ostali izvori informacija za inovacije* mogu biti sa konferencija, sajmova i izložbi, iz naučnih časopisa, kao i u okviru profesionalnih i udruženja iz delatnosti.

Uspostavljanje saradnje u inovacionim aktivnostima je od ključnog značaja za protok informacija između firmi i drugih organizacija prvenstveno zbog procesa difuzije inovacija.

U grupi zemalja EU27 (Tabela 1), Nemačka ima najveći broj inovativnih preduzeća – 79,3% preduzeća od ukupnog broja preduzeća, a od čega 24,3% razvijaju svoje inovativne proizvode i usluge kroz saradnju sa drugim inovacionim stejkholderima (preduzećima, univerzitetima i naučno- istraživačkim institutima). Inovativna preduzeća u Austriji u značajnoj meri ostvaruju saradnju na razvoju inovacija (51% od ukupnog broja inovativnih preduzeća, Tabela 1). U poređenju sa zemljama regiona (Bugarska, Rumunija, Hrvatska i Slovenija), Srbija ima najveći broj inovativnih preduzeća (51.7 % od ukupnog broja preduzeća, Tabela 1), od čega 24.9% saraduje na razvoju inovacija. Slična je situacija u Bugarskoj (22.4%) i Rumuniji (24.1%).

Inovativna preduzeća u Hrvatskoj i Sloveniji su identifikovala značaj saradnje kao faktora inovativnosti preduzeća. U Sloveniji gotovo polovina (44.7%) svih inovativnih preduzeća (49.4%) saraduje, a u Hrvatskoj gotovo trećina (32.6%) od ukupno inovativnih preduzeća (42.4%).

Značaj saradnje se ogleda i u ulozi organizacionih struktura i praksi koje promovišu podelu i upotrebu znanja, kako između samih firmi, tako i između firmi i istraživačkih institucija. Ova saradnja, takođe, podrazumeva formiranje čvršćih veza sa tržišnim izvorima informacija za inovacije (OECD, 2005).

Informacije značajne za uspostavljanje saradnje na razvoju inovacija preduzeća dobijaju iz različitih izvora. Stepent uticaja pojedinih izvora inovacija na formiranje novih inovacionih projekata ili implementaciju postojećih u preduzećima u Srbiji u periodu 2008-2010. godine je prikazan u Tabeli 2.

Preduzeća u Srbiji su u najvećoj meri okrenuta sopstvenim izvorima finansiranja, zatim izvorima informacija za inovacije sa tržišta dok je stepen saradnje sa akademskim sektorom na jako niskom nivou (Tabela 2). Ovaj nedostatak bi mogao da bude prevaziđen kroz razvijanje snažne institucionalne podrške transferu tehnologije koja bi bila izražena kroz davanje podrške razvijanju različitih oblika inovacione infrastrukture, a koja bi pomogla difuziju i transfer tehnologije.

## CENTRI ZA GENERISANJE, TRANSFER I DIFUZIJU ZNANJA I TEHNOLOGIJA

Difuzija tehnologija, sveobuhvatno prihvatanje i usvajanje tehnologija od strane korisnika koji nisu originalni inovatori i inventori, utiču na sposobnost naci-

onalnih ekonomija da generišu veći ekonomski rast i veći društveni proizvod. Obavljanje inovacionih aktivnosti, ima za cilj uspešnu implementaciju kreativnih ideja i kreiranje ili poboljšanje tehnologija, usluga, proizvodnje, itd.

Skorija istraživanja na nivou firme pokazuju pozitivnu korelaciju između nekih oblika inovacione aktivnosti i sposobnosti ekonomije za ekonomski rast i stvaranje radnih mesta. Rezultat sprovođenja inovacionih aktivnosti je uslovljen potrebama tržišta (OECD, 2005) :

*„Inovacija je primena novog ili značajno poboljšanog proizvoda ili procesa ili usluge, ili marketinške metode ili nove organizacione metode u poslovanju, organizaciji rada ili odnosima poslovnih subjekata sa okruženjem“.*

U praksi često razvoj tehnologija ne prati zahteve tržišta što dovodi do toga da mnoge tehnologije ne dožive realizaciju na tržištu. Tehnološke inovacije mogu nastati kao rezultat naučnoistraživačkog rada na fakultetima i institutima. Međutim, gotovo je izvesno da, i pored postojanja istraživačko razvojnih kapaciteta, koji su u Srbiji najčešće u jako lošem stanju i zastareli, postoji nedostatak finansijskih sredstava i ekspertize koja bi omogućila plasman tehnologije na tržište. Prevažilaženje ovih nedostataka je jedino moguće kroz strateški pristup razvoju tehnologije (Kutlača, Semenčenko, 2005).

U okviru ekonomske teorije, Japan predstavlja primer dobre prakse industrijskog razvoja zasnovanog na transferu tehnologije. Industrijska politika Japana se razvijala na ocenjivanju, razvijanju i usvajanju zapadnih tehnologija. Transfer tehnologije je bio značajna poluga industrijskog razvoja, i prolazio je kroz različite pojavne oblike što je uslovljavalo i promene u obrazovanju i stručnosti zaposlenih. U početku, stručne poslove vezane za transfer tehnologije su obavljali isključivo stranci, koji su zatim obučavali domaće radnike koji su dalje razvijali svoje veštine i ekspertsko znanje.

Nakon toga preduzeća su nastavljala da se razvijaju jer su obučeni japanski radnici sada mogli da uspešno obavljaju aktivnosti koje su nekada obavljali „stranici“ inženjeri. Pored transfera znanja bilo je moguće i prepoznati kontinuiranu seriju promena u tradicionalnim sektorima, ili tehnološke inovacije u okviru postojećih industrija kroz apsorpciju odabranih elemenata zapadnih tehnologija.

U daljem radu će biti dat pregled određenih vidova institucionalne podrške transferu tehnologije: organi-

zacije koje sprovode transfer tehnologije<sup>1</sup>- inovativne organizacije (naveden je primer inovacionih centara) i organizacija koje pružaju podršku u obavljanju inovacionih aktivnosti (navedeni su centar za transfer tehnologije i poslovne-tehnološki inkubator).

## INOVACIONI CENTAR

Na osnovu Zakona o inovacionoj delatnosti Inovacioni centar predstavlja organizaciju za obavljanje inovacione delatnosti i definiše se kao („Sl. glasnik RS“, br. 110/2005, 18/2010, 55/13) čl. 19.:

„Inovaciona organizacija u kojoj se na originalni i sistematski način primenjuju sopstveni i tuđi naučni rezultati i savremeni tehnološki procesi radi stvaranja inovacija, razvoja prototipa, novih proizvoda, procesa i usluga ili poboljšanja postojećih u određenoj oblasti i istovremeno vrši transfer znanja i tehnologija u proizvodnju i usluge drugih privrednih subjekata“.

Najčešće je to organizaciona jedinica naučnoistraživačke organizacije u kojoj se na organizovan i sistematičan način radi na primeni naučnih rezultata (sopstvenih i tuđih) i savremenih tehnologija radi razvoja prototipova novih i/ili poboljšanih proizvoda i procesa. U idealnom slučaju razvoj bi trebalo da se odvija na zahtev naručioca posla, tj. preduzeća. Međutim, moguć je i razvoj prototipa proizvoda, što predstavlja primenu rezultata naučnih projekata fakulteta/instituta ili realizaciju neke originalne ideje, pri čemu postoji dobro argumentovano očekivanje da će doći do uspešne komercijalizacije razvijenog rešenja. Značaj osnivanja inovacionih centara je i u osposobljavanju studenata sa ciljem razvoja njihovih inovacionih i preduzetničkih sposobnosti (Kutlača, Semenčenko, 2005).

Jedna od povoljnosti koja se javlja sa nastankom inovacionih centara u naučnoistraživačkim organizacijama je i mogućnost zapošljavanja studenata doktorskih studija na određeno vreme (npr. vreme trajanja projekta). Svoje kasnije zaposlenje bi bili u mogućnosti da obezbede kod poslovnih partnera za koje su radili na razvoju proizvoda. U registru inovacionih

<sup>1</sup> U okviru Zakona o inovacionoj delatnosti (Sl.glasnik RS: br. 110/05, 18/10, 55/13) u nadležnom Ministarstvu (Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja) se mogu registrovati sledeće inovacione organizacije (član 15.): 1) razvojno-proizvodni centar; 2) istraživačko-razvojni centar; 3) inovacioni centar. Takođe mogu se registrovati i privredna društva za pružanje infrastrukturne podrške inovacionoj delatnosti (član 20.): 1) poslovno-tehnološki inkubator; 2) naučno-tehnološki park; 3) organizacija za podsticaj inovacionih aktivnosti u prioritetoj oblasti nauke i tehnologije; 4) centar za transfer tehnologija.

TABELA 3. Spisak registrovanih inovacionih centara u Srbiji

Naziv registrovane inovacione organizacije	Mesto	Godina osnivanja
Inovacioni centar Mašinskog fakulteta u Beogradu d.o.o	Beograd	2006.
Inovacioni centar Elektrotehničkog fakulteta u Beogradu d.o.o	Beograd	2006.
Centar za unapređenje životnih aktivnosti d.o.o.	Beograd	2006.
Inovacioni centar Hemijskog fakulteta u Beogradu d.o.o	Beograd	2009.
Inovacioni centar Tehnološko- metaluški fakultet d.o.o Beograd	Beograd	2009.
Inovacioni centar naprednih tehnologija CNT, Niš	Niš	2013.
Inovacioni centar farmaceutskog fakulteta	Beograd	2013.

**IZVOR:** Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja.

delatnosti Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja, registrovano je sedam inovacionih centara u Srbiji, od kojih je šest u Beogradu, a jedan u Nišu (Tabela 3).

## CENTAR ZA TRANSFER TEHNOLOGIJE

Istorijski posmatrano, u relativno dugom vremenskom periodu, primena rezultata istraživanja na tržištu nije bila od primarne važnosti za akademske institucije. Ipak, od kraja 70-tih godina prošlog veka, pojavljuje se i integriše i treći institucionalni aspekt ekonomije zasnovane na znanju- univerzitet. Podstiče se primenjivanje znanja u industriji – što je pridodato i tradicionalnim ciljevima edukovanja i naučnih istraživanja i teži se stvaranju „preduzetničkih univerziteta“. Međutim, univerziteti se značajno razlikuju u pogledu toga dokle su uključeni u komercijalizaciju svojih istraživanja, kao i u ostvarivanju udela u prihodu od tih aktivnosti. Kako bi se istraživači motivisali da razmatraju komercijalizaciju svog naučno-istraživačkog rada, mnogi univerziteti su ustanovili centre za transfer tehnologije.

Transfer znanja između univerziteta i privrede se u početku odvijao putem različitih mehanizama počevši od zapošljavanja diplomaca do ličnih razmena, zajedničkih istraživanja, istraživanja po ugovoru, savetovanja, patenata i naučnih radova, licenciranja, ulaganja u nova odeljenja kompanije, industrije zasnovane na laboratorijama i sličnim objektima, kao i neformalno razmenjivanje kontakata na sastancima i konferencijama. Takođe, pored formalnih tokova bili su jako važni i neformalni komunikacioni kanali između akademске zajednice i industrije (Muscio, 2010).

U okviru Zakona o inovacionoj delatnosti centar za transfer tehnologije je definisan kao organizacija za pružanje infrastrukturne podrške inovacionoj delatnosti kroz podsticanje inovacionih aktivnosti u prio-

ritetnoj oblasti nauke i tehnologije („Sl. glasnik RS“, br. 110/2005;18/2010 i 55/13) čl. 25v):

„Centar za transfer tehnologije je privredno društvo osnovano isključivo za obavljanje delatnosti transfera tehnologija radi primene tehnoloških inovacija, što obuhvata naročito traganje za idejama i partnerima za transfer tehnologija, procenu komercijalnog potencijala transfera, podsticaje za realizaciju i komercijalizaciju transfera tehnologija i pomoć u zaštiti intelektualne svojine tehnološkim privrednim društvima koja razvijaju, proizvode i prodaju inovativne proizvode, procese i usluge sa visokim nivoom know-how i novih tehnologija“.

Trenutno u Srbiji ima četiri centra za transfer tehnologije, koji su ravnomerno regionalno raspoređeni jer su povezani sa državnim univerzitetskim centrima, što omogućava njihovu ravnomernu regionalnu distribuciju<sup>2</sup>:

- (1) Centar za transfer tehnologije Univerziteta u Beogradu;
- (2) Centar za transfer tehnologije Univerziteta u Novom Sadu;
- (3) Centar za transfer tehnologije Univerziteta u Nišu;
- (4) Centar za transfer tehnologije Univerziteta u Kragujevcu.

Kompleksna priroda znanja koje nastaje na univerzitetima doprinosi teškom određivanju strukture uprave, koja treba da uključi prikladne podsticaje za akademce sa ciljem poboljšanja transfera znanja, ali i da se ne meša sa tradicionalnim ciljem univerziteta da razvija znanje na nivou višeg obrazovanja. Menadžer jednog ovakvog centra bi trebalo da poseduje dobro poznavanje tehnologija, ali i da ima razvijene poslovne sposobnosti.

<sup>2</sup> [http://knowts.elfak.ni.ac.rs/the-project/technology-transfer-centers-at-serbian-universities/TTC\\_websites](http://knowts.elfak.ni.ac.rs/the-project/technology-transfer-centers-at-serbian-universities/TTC_websites) (pristupljeno 18.03.2014. u 11.50 am).

## POSLOVNO-TEHNOLOŠKI INKUBATOR

Poslovno-tehnološki inkubator u najužem smislu reči predstavlja organizaciju za pružanje infrastrukturne podrške inovacionoj delatnosti. Biznis inkubator omogućava sticanje olakšica koje proizlaze iz korišćenja zajedničkog poslovnog prostora sa ciljem da se obezbedi stanarima inkubatora kompletan sistem koji će im omogućiti postizanje dodate vrednosti. Na najbolji način, može se definisati kao mreža pojedinaca i organizacija koja uključuje menadžere i stanare inkubatora, savetni odbor inkubatora, kompanije i zaposlene koji su članovi procesa inkubacije, lokalne univerzitete i članove zajednice na univerzitetu, industrije i pojedince obučene za pružanje usluga, poput advokata, računovođa, konsultanata, stručnjaka za marketing, joint venture fondova, poslovnih anđela i dr. (Hackett, Dilts, 2004).

Prvi poslovni inkubatori su bili javno finansirani sa ciljem oživljavanja ekonomije i komercijalizacije inovacija ili privatno finansirane organizacije za inkubaciju zajedničkih ulaganja koja imaju visok potencijal. Činjenica da je većina inkubatora javno finansirana nije nebitna. Uprkos snažnom tržišnom potencijalu, većina javno finansiranih inkubatora svoj potencijal ka samoodrživosti, profitnoj orijentisanosti ne može lako prevesti u profitabilnost. Danas se inkubatori mogu javiti u privatnom i u nekom drugom obliku svojine. Kako je napredovalo shvatanje koncepta odnosa inkubatora i inkubacije, usvojila se ideja da je in-

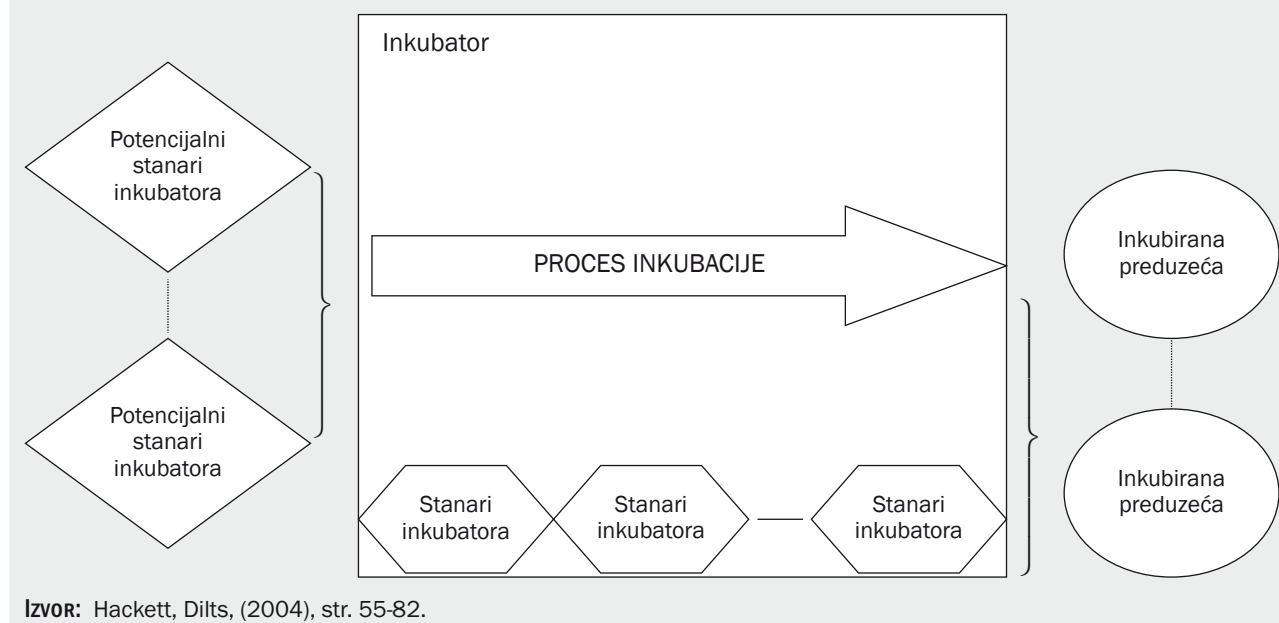
kubator sam po sebi preduzeće koje prolazi kroz različite cikluse tokom svog trajanja. Početna faza razvoja inkubatora pojavljuje se kada lokalna zajednica počinje da razmatra potrebu za nastankom inkubatora, a završava se kada inkubator bude u potpunosti zauzet (Hackett, Dilts, 2004).

Preduzeća, stanari inkubatora, po pravilu koriste usluge inkubatora na određeno vreme od svog osnivanja. Kada svojim razvojem preduzeća dovoljno ojačaju tako da prevazilaze kapacitete samog inkubatora, onda napuštaju inkubator i odlaze na druge lokacije. Ulazni kriterijumi i finansiranje pred-inkubacione faze su definisani pravilnikom samog inkubatora. Logično je očekivati da za mesto u inkubatoru konkurišu preduzeća koja se bave inovacionom delatnošću i smeštaj u inkubatoru vide kao mogućnost da uspešno komercijalizuju rezultate svog naučnoistraživačkog rada. Profil usluga inkubatora, kao i cene tih usluga, spadaju u domen poslovne politike inkubatora, a definišu se odlukom upravnog odbora inkubatora. Umesto naplate usluga, inkubator može u vidu kompenzacije da učestvuje u vlasništvu ovih preduzeća-stanara, ili u prodajnoj ceni njihovih proizvoda i usluga. Način definisanja institucijalnog odnosa je određen između inkubatora i preduzeća (Kutlača i Semenčenko, 2005).

Na osnovu Zakona o inovacionoj delatnosti („Sl. glasnik RS“, br 110/2005, 18/2010 i 55/13) čl. 21:

„Poslovno-tehnološki inkubator je privredno društvo čija je osnovna delatnost stavljanje na raspolaganje, uz naknadu, poslovnog prostora, admi-

SLIKA 1. Proces inkubacije-odnos inkubatora i inkubacije



Izvor: Hackett, Dilts, (2004), str. 55-82.

TABELA 4. Spisak registrovanih poslovno tehnoloških inkubatora u Srbiji

Naziv registrovane inovacione organizacije	Mesto	Godina osnivanja
Poslovno- tehnološki inkubator tehničkih fakulteta- Beograd d.o.o.	Beograd	2006.
Inkubator centar Niš d.o.o.	Niš	2008.
Inkubator Korrak d.o.o. Beograd	Beograd	2008. *
BIZ doo, Zrenjanin	Zrenjanin	2011.
BINS doo, Novi Sad	Novi Sad	2012.
Kristal Infiz doo, Beograd	Beograd	2013.
NOVA ISKRA Dizajn inkubator doo, Beograd- Savski venac	Beograd	2014.

**IZVOR:** Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja, \* 2013 je ugašen.

nistrativnih, tehničkih i drugih usluga novoosnovanim privrednim društvima, najduže pet godina od njihovog osnivanja. Prava i obaveze korisnika usluga i poslovno-tehnološkog inkubatora uređuju se međusobnim ugovorom. Svi subjekti koji koriste usluge poslovno-tehnološkog inkubatora stiču status stanara poslovno-tehnološkog inkubatora“.

U Srbiji je trenutno sedam registrovanih poslovn-tehnoloških inkubatora.

## MEĐUNARODNI TRANSFER I DIFUZIJA TEHNOLOGIJA – PRIMER EVROPSKA MREŽA PREDUZETNIŠTVA (ENTERPRISE EUROPE NETWORK- EEN)

Na nivou zemalja Evropske unije uočena je nedovoljna povezanost istraživačko razvojnih kapaciteta i potreba privrede, tako da se istraživanje mehanizama koji podstiču transfer tehnologije javlja kao predmet finansiranja u okviru velikog broja projekata. Jedan od najznačajnijih i najdužoročnijih projekata koji se bave ovom problematikom je projekat Evropske mreže preduzetništva (EMP).

Srbija učestvuje u sprovođenju projekta još od 2009. godine i svoje aktivnosti realizuje kao konzorcijum od sedam organizacija. Konzorcijum okuplja organizacije koje su iskusne u pružanju usluga preduzećima, kako u oblasti samog poslovanja, tako i u oblasti razvoja i plasmana inovacija. Prilikom formiranja konzorcijuma vođeno je računa o ravnomernoj regionalnoj pokrivenosti, tako da je svaka institucija „zadužena“ za određeni region.

Organizacije, članice konzorcijuma Evropske mreže preduzetništva u Srbiji su:

- (1) Nacionalna agencija za regionalni razvoj, koordinator projekta;
- (2) Univerzitet u Beogradu;

- (3) Institut „Mihajlo Pupin“;
- (4) Univerzitet u Novom Sadu;
- (5) Univerzitet u Nišu;
- (6) Agencija za promociju izvoza;
- (7) Privredna komora Srbije.

EMP u Srbiji je prvenstveno fokusirana na mala i srednja preduzeća sa ciljem obezbeđivanja podrške za internacionalizaciju njihovog poslovanja i lakšeg pristupa tržištima drugih zemalja. Posebno mesto u procesu internacionalizacije je dato tehnološkim inovacijama, imajući u vidu njihov uticaj na konkurentnost privrede.

Kako bi se ocenila satisfakcija klijenata uslugama Evropske mreže preduzetništva, na godišnjem nivou se sprovodi evaluacija na nivou svih zemalja potpisnica projekta.

Institut „Mihajlo Pupin“ je 2011. godine sproveo istraživanje među klijentima EMP u Srbiji sa ciljem utvrđivanja stepena zadovoljstva pruženim uslugama u prethodnom periodu 2009-2010. godina. Prilikom kreiranja upitnika, korišćena je standardna metodologija uspostavljena na nivou celog projekta. Upitnik je prosleđen e-mailom klijentima ovog partnera u konzorcijumu. Istraživanjem je bilo obuhvaćeno 35 kompanija (Semenčenko, Mosurović Ružičić, 2011).

Načini na koji su usluge dobijene od EMP unapredile poslovanje preduzeća su prikazani na Slici 2. Preduzeća su ocenila da su dobijene usluge imale značaj za njihovo poslovanje, naročito kada je reč o pristupu novim klijentima.

Internacionalni transfer tehnologije predstavlja okosnicu usluga Evropske mreže preduzetništva. Baza tehnoloških profila Evropske mreže preduzetništva je mesto susreta organizacija koje nude tehnološka rešenja sa organizacijama kojima su potrebna tehnološka rešenja. Transfer tehnologija podrazumeva uspešnu primenu i/ili adaptaciju inovativne tehnologije razvijene u jednoj organizaciji radi zadovoljena potreba druge ili drugih organizacija.

SLIKA 2. Stepen satisfakcije klijenata uslugama EEN-a u periodu 2009-2011.



IZVOR: Semenčenko, Mosurović Ružičić, 2011, str. 407-427.

Usluge Evropske mreže preduzetništva koje se odnose na transfer tehnologije mogu biti grupisane u četiri glavne kategorije<sup>3</sup>:

- (1) Promocija internacionalnog transfera tehnologije i na taj način sagledavanje lokalnih poslovnih potreba i socio-ekonomske strukture;
- (2) Izgradnja kapaciteta malih i srednjih preduzeća u cilju povećanja njihove sposobnosti da usvoje nove tehnologije, procena potreba i sposobnosti preduzeća da se uključe u transnacionalna tehnološka partnerstva;
- (3) Usluge koje podstiču inovativnost i olakšavaju transnacionalni tehnološki transfer kao što su: inovaciono i tehnološko ocenjivanje, distribucija tehnoloških ponuda i zahteva, kompanijske misije, brokerski događaji, pružanje pravnih saveta u oblasti zaštite intelektualne svojine, izgradnja inovacionih kapaciteta, itd.
- (4) Transnacionalna diseminacija i eksploatacija istraživačkih rezultata (naročito finansiranih iz EU fondova).
- (5) Usluge podrške upravljanju inovacijama u MSP.

Aktivnosti Evropske mreže preduzetništva su usmerene ka kontinuiranom unapređenju usluga. Postojanje tehnoloških inovacija u preduzećima, predstavlja potreban, ali ne i dovoljan uslov da inovacija pronađe svoj put do korisnika. U uslovima ograničenih resursa, menadžment preduzeća često nije dovoljno obučan za upravljanje čitavim inovacionim procesom, tako da je ovaj set usluga prepoznat kao izuzetno

značajan za podizanje inovacionog kapaciteta preduzeća u Srbiji.

## ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Kapaciteti, veštine i umeće upravljanja inovacijama, kao i stvaranje povoljnog okruženja za inovacije, ključne su stvari za unapređenje nacionalnog inovacionog sistema u Srbiji.

Formiranje adekvatne institucionalne infrastrukture i razvoj efikasnijeg nacionalnog inovacionog sistema je nužnost za Srbiju ukoliko se želi uspostavljanje ekonomije zasnovane na znanju. Proces difuzije inovacija ne treba posmatrati u uskom smislu kao proces uvođenja inovativnih proizvoda i/ili usuga ili usvajanja novih tehnologija, već kao proces u okviru koga se znanje i tehnološka ekspertiza šire kroz ekonomiju preko seta akcija koje firme preduzimaju kako bi prilagodile tehnologiju razvijenu na drugim mestima svojim potrebama i na taj način povećale ekonomsku efikasnost (OECD, 1991).

Istorijski gledano svaki oblik transfera tehnologije, generalno je pod uticajem ekonomskih kretanja određenog perioda. Razlike između pojedinih tipova mogu se jasno razumeti ukoliko se uzmu u obzir i kretanja ljudi i tehnologija; dobara (opreme i proizvoda) i znanja (informacije od javnog značaja i know-how). Uobičajeno je da u procesu transfera tehnologije dolazi do kretanja ljudskih resursa između isporučilaca i primalaca tehnologije, u oba smera, dok je put robe i znanja jednosmeran, od isporučilaca ka primaocima tehnologije (Uchida, 1990).

<sup>3</sup> <http://een.ec.europa.eu/my/intranet/tt/technology-transfer-1>

Tranzicioni period kroz koji je Srbija prolazila u prethodnim godinama nije bez uticaja za stvaranje inovacione infrastrukture i u velikoj meri je oblikovao i stanje samog nacionalnog inovacionog sistema. Analiza efektivnosti inovacione infrastrukture u Srbiji je pre moguća u kvalitativnom nego u kvantitativnom smislu pre svega zbog nedostataka javno raspoloživih podataka (Kutlača, 2008):

- (1) Ne postoji strateški pristup uspostavljanju inovacione infrastrukture, već se uspostavljanje uglavnom zasniva na pokušaju „kopiranja“ prakse iz okruženja.
- (2) Ne postoji dovoljna zainteresovanost za primenu monitoriniga i evaluacije uspostavljene inovacione infrastrukture. U okviru istraživanja koje je sproveo Institut Mihajlo Pupin u okviru projekta EVAL-INNO<sup>4</sup>, u Srbiji je, u 2011. godini registrovano 59 različitih inovacionih infrastrukturnih oblika od kojih ogroman broj ne ispunjava uslove za obavljanje aktivnosti za koje su registrovani. Pojedini infrastrukturni oblici su nastali kao rezultat projektnih aktivnosti u okviru projekata koji su finansirani sredstvima Evropske unije, međutim, njihova održivost je diskutabilna nakon završetka projekata.
- (3) Nedostatak finansijskih sredstava se uglavnom navodi kao osnovni razlog, u većini slučajeva, za neoptimalno funkcionisanje inovacionih infrastrukturnih oblika. Finansiranje pojedinih infrastrukturnih oblika je uglavnom iz budžetskih sredstava.

<sup>4</sup> Fostering Evaluation Competencies in SEE Region“, EVAL-INNO, funded by the EU Transnational Cooperation Programme Sought East Europe, 2011-2014. <http://www.eval-inno.eu/index.php/rtdi-evaluation>

- (4) Razvoj inovacione infrastrukture bi trebalo da ima obezbeđenu podršku nadležnog ministarstva i vladinih organa, ne samo u domenu obezbeđivanja finansijskih sredstava, već i kroz kreiranje različitih mehanizama nefinansijske podrške.

Postojanje Evropske mreže preduzetništva u Srbiji podstiče preduzeća da razmišljaju inovativno koristeći mogućnosti za uspostavljanje poslovne i tehnološke saradnje, kao i mogućnosti za dobijanje različitih konsultantskih usluga. Na ovaj način se podiže preduzetnički kapacitet preduzeća u smislu sagledavanja činjenice da je moguće unaprediti poslovanje i kroz druge vidove podrške, a ne samo kroz direktno finansiranje. Osnovni cilj podrške inovativnosti preduzeća u Srbiji je da pomogne plasman inovativnih proizvoda na međunarodnom tržištu i na taj način omogući ne samo njihovu realizaciju, već i unapređenje njihovog inovacionog kapaciteta, i na posredan način podsticanje zaposlenosti i ostvarenje održivog razvoja. Značajna prednost ovog servisa je da je besplatan za sve zainteresovane kompanije.

Proces difuzije inovacija i tehnologije doživljava konstantne promene. Glavni pokretač ovih promena je rastući pritisak tržišta, što sve više dovodi do integracije strategije istraživanja, razvoja i inovacija i strategije razvoja privrede. Razvoj efikasnijeg nacionalnog inovacionog sistema je nužnost za Srbiju ukoliko se želi uspostavljanje ekonomije zasnovane na znanju. Međunarodna saradnja na bilateralnom, multilateralom i nadnacionalnom nivou (OECD, Evropska komisija) i unutar drugih vrsta kolaborativnih mreža, je od izuzetnog značaja što može biti predmet istraživanja u budućnosti.

## Literatura

1. Dill, D. (1995), „University-Industry Entrepreneurship: The Organization and Management of American University Technology Transfer“, *Higher Education*, Vol. 29, No. 4, pp. 369-384, Published by: Springer Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/3447624> Accessed: 02-03-2015 09:45.
2. Dosi, G. (1988), *The nature of innovative process: Technical Change and Economic Theory*, Printer Publisher Limited, Great Britain, pp. 221-229.
3. Kutlača, Đ. (2008), „The innovation infrastructure in Serbia as the driving force for the development and restructuring of the country's S&T landscape“, *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, Vol. 8, No. 3, pp.343-355.
4. Hackett, S., Dilts, D. (2004), „A systematic Review of Business Incubation Research“, *Journal of Technology Transfer*, Vol. 29, str. 55-82.
5. Kutlača, Đ., Semenčenko, D. (2005), *Koncept nacionalnog inovacionog sistem*, Institut Mihajlo Pupin.
6. Metcalfe, J.S. (1988), „The diffusion of innovation: an interpretative survey“, *Technical Change and Economic Theory*, Printer Publisher Limited, Great Britain, pp. 560-586.

7. Muscio, A. (2010), „What drives the university use of technology transfer offices? Evidence from Italy“, *Journal of Technology transfer*, Vol. 35, 181-202.
8. OECD (1991), Background report concluding the technology/economy programme (TEP).
9. OECD (2005), Oslo Manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data, third edition.
10. Powers, J. (2003), „Commercializing Academic Research: Resource Effects on Performance of University Technology Transfer“, *The Journal of Higher Education*, Vol. 74, No. 1 (Jan. - Feb.), pp. 26-50.
11. Semenčenko, D, Mosurović Ružičić, M., (2011), Survey on EEN in Serbia evaluated by SMEs, *XV International Scientific Conference on Industrial Systems (IS'11), Proceedings*, str. 407-427.
12. Semenčenko, D.(2013) , Nacionalni inovacioni sistem Srbije – činioci usporene izgradnje, *Tehnologija, kulutra, razvoj 19, XIX naučni skup sa međunarodnim učešćem* „Tehnologija, kulutra i razvoj“, Udruženje Tehnologija i društvo, tematski zbornik radova, Beograd, str. 89-99.
13. Uchida, H. (1990), Technology Transfer: Chapter 3, in: *The Era of Industrialisation* (Eds. Shunsaku Nishikawa and Takeji Abe), *A History of the Japanese Economy*, Vol. 4, Iwanami Shoten.
14. Wahab, S., Che Rose, R., Osman, W. I. S. (2012), „Defining the Concepts of Technology and Technology Transfer: A Literature Analysis“, *International Business Research* Vol. 5, No. 1; doi:10.5539/ibr.v5n1p61 URL: <http://dx.doi.org/10.5539/ibr.v5n1p61> [pristupljeno 16.02.2015.]
15. Europe Enterprise Network, <http://een.ec.europa.eu/my/intranet/tt/technology-transfer-1> [pristupljeno 16.02.2014.]
16. Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja, [www.mpn.gov.rs](http://mpn.gov.rs). [http://mpn.gov.rs/images/content/Inovaciona\\_delatnost/rio\\_61.pdf](http://mpn.gov.rs/images/content/Inovaciona_delatnost/rio_61.pdf) [pristupljeno 16.08.2014.]
17. Republički zavod za statistiku <http://webrzs.stat.gov.rs/WebSite/Public/PageView.aspx?pKey=73> [pristupljeno 16.08.2014.]
18. National Programme for Knowledge Triangle in Serbia, [http://knowts.elfak.ni.ac.rs/the-project/technology-transfer-centers-at-serbian-universities/TTC\\_websites](http://knowts.elfak.ni.ac.rs/the-project/technology-transfer-centers-at-serbian-universities/TTC_websites) [pristupljeno 18.03.2014.u 11.50 am].
19. Eval-inno project, <http://www.eval-inno.eu/index.php/rtdi-evaluation> [pristupljeno 04.03.2015.u 11.50 am].

## Summary:

### Innovation Infrastructure for Technolgy Transfer and Difusion in Serbia

Marija Mosurović Ružičić,  
Dušica Semenčenko, Đuro Kutlača

The research presented in this paper shows that for successful development of the innovative enterprises in Serbia, collaboration with all innovation stakeholders is needed. It points out the importance of effective technology transfer as a factor of economic and technological development in Serbia.

Based on data of empirical research on innovation activities in enterprises in Serbia in the period 2008-2010, conducted by the Republic Statistical Office, the usage of the

various sources of information for innovation is explored. Some innovation infrastructure forms in Serbia are presented as tools with function of research results commercialization. The Enterprise Europe Network is listed as an international incentive mechanism for technology transfer in Serbia.

**Key words:** innovation, technology transfer, collaboration, innovation infrastructure

### Zahvalnost

U radu su saopšteni rezultati istraživanja na projektu: „Istraživanje i razvoj platforme za naučnu podršku u odlučivanju i upravljanju naučnim i tehnološkim razvojem u Srbiji“, koji finansira Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja u periodu 2011-2015, evb. III 47005.

### Kontakt:

**Mr Marija Mosurović Ružičić**  
e-mail: [marija.mosurovic@pupin.rs](mailto:marija.mosurovic@pupin.rs)

**Dr Dušica Semenčenko**  
e-mail: [dusica.semencenko@pupin.rs](mailto:dusica.semencenko@pupin.rs)

**Prof. dr Đuro Kutlača**  
e-mail: [djuro.kutlaca@pupin.rs](mailto:djuro.kutlaca@pupin.rs)

Centar za istraživanje razvoja nauke i tehnologije,  
Institut Mihajlo Pupin, Univerzitet u Beogradu

## Brand as a Significant Element of the Regional Development Strategy at the Example of Devin

Penka Goranova, Steliana Vasileva

**Abstract:** The idea of (regional) branding is an important issue in modern business environment. Theoretical studies in this area are few, compared to research papers that have been dedicated to traditional brands and branding. A practical research on brand as an important element of regional development strategy can thus provide a series of useful information that marketers can use in their marketing strategies and in branding process in particular. The aim of this article is an assessment of regional branding, at the example of Devin. The article consists of two main parts. The first part focuses on defining regional branding and discussing why regional branding is important. The second part analyses the brand Devin and shows how a regional brand can evolve from a concept to reality.

**Keywords:** brand; branding; regional development; regional brand;

### 1. INTRODUCTION

In contemporary business environment, globality and locality do not exclude each other. On the contrary – nowadays global content has to be filtered through local, while local content needs to appear globally. Considering this R. Robertson claims that: Globalization is without meaning unless it takes with the utmost seriousness that this concept involves the complex linking of socially constructed “localities“. Moreover, the present concern with the local being overwhelmed by the global is but another way of saying that localities are becoming too interconnected... The local has been globalized; just as the global has been localized (Robertson, 1995).

Logically this fact relates to the issue of regional development. Building a regional brand(s) is an undisputed evidence of “localization“ in a world of “globalization“, as it is executed at a local level. Regional economic development aims at bringing wealth into a region by attracting investments, supporting business and entrepreneurial growth etc. When creating a regional development strategy, it is important to take into account the fact that there is a culture that has already been created within the specific region. For example, the region may want to attract and support businesses, but first local communities need to discuss whether or not they have the proper landscape to effectively meet the goals that come with the regional development strategy.

Creating a regional brand is an important element in promoting local competitiveness, especially when regions try to compete for external resources by using their brand(s). It is not an unusual thing to notice a national brand playing the role of umbrella-brand for its regions, and the regions to have the role of umbrella-brand for the cities (Boisen et al., 2011). In previous resech on the topic regions' branding is defined as a ,process that permits a place to develop through its strong points, to find the sense adequate to its complex and multidimensional traits, as well as the variety which characterizes' (Maheshwari et al., 2011). Another interesting point of view that should be noted is that the brand, whether it's national or regional, must be seen as a multidimensional concept, with functional, emotional, relational and strategic elements, which create a unique set of associations in the mind of the public (Ashworth, Kavratzis, 2010).

It is important for regional brands to be distinct and at the same time – to have similarities, to integrate within the national brand. The difficulties of coordinating activities arise from the fact that regional brands cannot be controlled by one entity or organization, but they are developed and offered through a complex network of public and private actors (Dinnie, 2009). Another thing that should be taken into account, and that has been mentioned by many researchers of the topic, is the similarity and the comparison of regional brands with corporate brands. For example Anholt (2005, 2010) compares the nation with a corporate brand, while Moilanen and Rainisto (2009) state that regional brand resembles with the umbrella-corporate brand.

The authors of this paper consider regional branding as a natural extension of corporate brand theory. However, there are some notable differences between the two (see Table 1). For example, regional branding is more complex to lead.

Branding, which has been built and is typical for a region, may be defined as the *practice of applying product and corporate branding to a given territory. In other words, the brand as an element of regional development strategy refers to the awareness of how a community of the region sees itself in relation to the rest of the world and works in a direction that helps consumers understand the value that the brand brings* (Goranova, Vasileva, 2015).

## 2. THE RESEARCH AND THE INTERPRETATION OF RESEARCH RESULTS

### 2.1. The research – basic information

The first step in the current research process refers to the collection of available data sources that are relevant to the study. Primary data for the research has been

gathered from the market through an online survey, conducted in Bulgaria. It is important to note that this study uses a sample of consumers unlike other studies that examine brands based on student samples.

For the purpose of the research, a survey has been conducted by using online electronic questionnaire. The survey was conducted in the period June to September 2014. Testing was conducted on a random sample of consumers. The survey was properly completed by 366 consumers.

The online survey is still available on [https://qtrinal2014.az1.qualtrics.com/jfe/form/SV\\_ePAmQhCq-fR11F5P](https://qtrinal2014.az1.qualtrics.com/jfe/form/SV_ePAmQhCq-fR11F5P) and was completed by the above mentioned consumers in the suggested time frame – the beginning of September 2014. Another issue that should be taken into account is that only properly and fully completed surveys were entered for an analysis and data processing.

*The main objective and tasks* of the research are put out in our survey, which aims at answering basic questions such as:

- to what extent consumers recognize the brand as an important element of the strategy for regional development;
- whether or not the brand has influence on consumers' willingness to implement green initiatives;
- what are the factors that influence customers' attitude toward specific brand (brand Devin is used as an example for the study) in the context of regional development.

### 2.2. The interpretation of the results from the survey

The results are based on the analyses of the survey, which is divided into *several interpretative parts*. The questions in the *first part* of the survey focus on issues related to brand equity of the regional brand to the consumer. Table 2 represents the results of the

TABLE 1. Distinction between corporate and regional brand

Corporate Branding	Regional Branding
Single component product/service	Multiple component product/service
Cohesive stakeholder relationships	Fragmented stakeholder relationships
Lower organizational complexity	Higher organizations complexity
Functional	Experiential
Individual orientation	Collective orientation
Private enterprise	Public/Private partnerships
Lack of overt government role	Overt government role
Flexibility of product offering	Inflexibility of product offering

ADAPTED BY Allen, 2003

**TABLE 2.** Brand equity of the regional brand

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
What do you think is an integral part of the value of the regional brand? <sup>a</sup>	The relationship between regional brand and stakeholders	139	17.6%	42.2%
	communication tools used in the promotion of the brand	120	15.2%	36.5%
	Visual presentation of the regional brand	133	16.9%	40.4%
	Positive connotations for the region made by the brand	102	12.9%	31.0%
	A brand that connects with the consumer emotionally	153	19.4%	46.5%
	Country/region of origin	138	17.5%	41.9%
	Other (specify)	4	.5%	1.2%
Total:		789	100.0%	239.8%

<sup>a</sup> Dichotomy group tabulated at value 1.

**NOTE:** Percentages in the table exceed 100, because the respondents have given more than one answer per question.

**SOURCE:** Calculated on the basis of data collected from the questionnaire

opinions of the respondents surveyed using multiple response technique by which respondents are able to give more than one answer to the question. The table shows that the greatest equity, in terms of regional brand, customers give to the consumers' ability to connect emotionally with the brand. Almost as important, to the respondents, is the impact of the brand on different groups of stakeholders and the origin of the brand from a particular region, 13% of respondents highlight the importance of the positive image for the region that the brand provokes in them.

The results (see Table 2) allow to conclude that the successful regional brand is a brand that has left a mark in the mind of the consumer, leading to building and transposition of positive attitude and reputation toward the specific location of origin.

The main motive for purchasing branded products, according to the respondents, is their quality. As other important reasons the surveyed customers have point-

ed out - the price, the origin of the goods from a specific region, the positive personal perceptions and positive reputation. 56% of the respondents have answered positively to the question whether they buy a certain brand because it comes from a particular region. Consumers' motive is that the origin from a particular region means that the brand has specific and unique characteristics of the location.

Almost 88% of the respondents prefer Bulgarian brands of bottled water, but only 32.5% have been satisfied with the quality of the product offered on the market and 48.9% of the respondents tend to trust only some of the local brands.

The *second part* of the analysis focuses on issues concerning the application of green technologies in production and convincing customers to buy a particular regional brand.

Table 3 summarizes the data from the reviews of the respondents on the importance of the company

**TABLE 3.** Innovation and environmentally friendly production

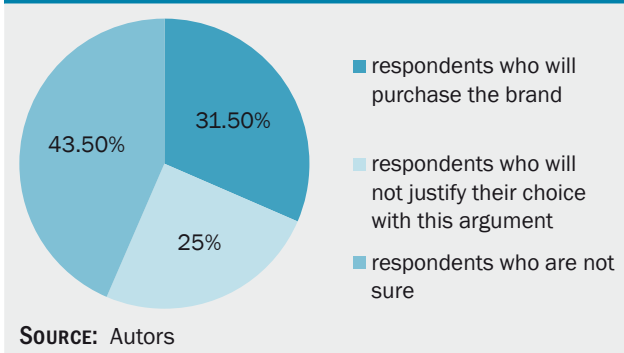
	Data about the respondents that have answered with "very important"		Percent of Cases
	N	Percent	
Innovations on the Bulgarian market	94	14.2%	40.9%
Eco-oriented production	149	22.6%	64.8%
Long-term policy for environmental protection	148	22.4%	64.3%
Recycling and recovery of packaging waste	158	23.9%	68.7%
Inclusion of less PET (polyethylene terephthalate) in the manufacture of packing	111	16.8%	48.3%
Total:	660	100.0%	287.0%

<sup>a</sup> Dichotomy group tabulated at value 5.

**NOTE:** Percentages in the table exceed 100, because the respondents have given more than one answer per question.

**SOURCE:** Calculated on the basis of data collected from the questionnaire

**FIGURE 1.** Purchase of brands because of investments, by the manufacturing company, in the development of the region of origin



that offers consumers' preferred brand, to invest in environmental protection and the development of innovation in production.

Table 3 shows that the modern consumer is informed and involved in the need to protect the environment and greening the manufacturing process. Approximately 70% of the respondents are likely to buy a product if its packaging is recycled. About 65% of the respondents consider it is important that the manufacturing companies have environmental integrity of the production and conduct long-term policy for environmental protection.

Interesting results have been obtained when analyzing the responses to the question: „Are you willing to buy more expensive bottled water because of investments, by the manufacturing company, in the development of the region of origin?“. Nearly one third of respondents would rather purchase the product, about a quarter of respondents more likely would not justify the choice with this argument, and 43.5% are unsure about their motivation for purchase.

The *third part* of the analysis includes questions concerning the conditions for smart and sustainable regional growth in the context of the branding process.

Table 4 summarizes information reflecting the views of the respondents on claims related to the activity of Devin, regional brand Devin - Devin mineral and Devin spring water, as well as the region.

Respondents' point out that there is a close relation between the competitive advantages of the brand and innovative business environment in the region, which the brand belongs to. According to 78% of the respondents, the brand Devin has a high degree of presence and openness to business networks. Over 65% of the surveyed consumers consider Devin as highly adaptable to market fluctuations and innovative and other 45% of the respondents associate Devin brand with organic production. It should also be emphasized that positive perceptions of the brand Devin are combined with a positive attitude towards the location.

**TABLE 4.** Regional innovative environment-brand impact

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
Summarized responses reflecting the agreement of the respondent with the following statements: <sup>a</sup>	High degree of technological development and innovation and environmental protection	118	11.1%	44.5%
	High degree of openness (networks, links)	221	14.2%	77.0%
	Good infrastructure	187	12.0%	65.2%
	Adaptive ability (flexibility)	194	12.5%	67.6%
	Specialization in sectors that are intensive in terms of innovation	187	12.0%	65.2%
	Rich natural resources	180	11.6%	62.7%
	Favorable demographic conditions (population size, age structure and growth)	180	11.6%	62.7%
	Favorable geographical conditions (location, climate)	234	15.0%	81.5%
	Significant investments in the development of the region	174	11.2%	60.6%
	Total:	1675	100.0%	587.0%

<sup>a</sup> Dichotomy group tabulated at value 4.

**NOTE:** Percentages in the table exceed 100, because the respondents have given more than one answer per question.

**SOURCE:** Calculated on the basis of data collected from the questionnaire

**TABLE 5.** Crosstable about the relationship between the positive attitude towards the brand by respondents and commitment to local development

			Satisfaction with the quality of bottled water that is sold under the brand Devin		Total
			yes	no	
<i>Probability to buy more expensive bottled water because of the investments, made by the manufacturing company, in the development of the region of origin</i>	Low	Count	75	2	77
		% within probability	97.4%	2.6%	100.0%
		% within satisfaction with the quality of bottled water	24.2%	40.0%	24.4%
		% of Total	23.8%	.6%	24.4%
	Cannot decide	Count	135	2	137
		% within probability	98.5%	1.5%	100.0%
		% within within satisfaction with the quality of bottled water	43.5%	40.0%	43.5%
		% of Total	42.9%	.6%	43.5%
	High	Count	100	1	101
		% within probability	99.0%	1.0%	100.0%
		% within satisfaction with the quality of bottled water	32.3%	20.0%	32.1%
		% of Total	31.7%	.3%	32.1%
Total	Count	310	5	315	
	% within probability	98.4%	1.6%	100.0%	
	% within satisfaction with the quality of bottled water	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	98.4%	1.6%	100.0%	

**SOURCE:** Calculated on the basis of data collected from the questionnaire

For the purpose of the study the relationship between respondents' satisfaction with the quality of Devin's brand and consumers' willingness to pay a higher price for the product, because the manufacturing company invests in local development, is examined (see Table 5).

Table 5 shows that the overall satisfaction with the quality of products sold under Devin brand is 98.4%. Of these customers 23.8% are not willing to pay a higher price for the brand, because the manufacturer invests in the development of the region of origin of the brand; 42.9% have no opinion on the matter, and 31.7% are willing to pay a higher price for the brand, because the firm invests in the development of the region of origin of the brand.

The results of this research allow to conclude that consumers are willing to transfer their positive attitude towards a brand into a positive attitude towards the region to which the brand belongs to.

### 3. CONCLUSION

Based on the results of the analysis the following conclusions about the role of the brand as a catalyst for sustainable and smart growth are made:

- Based on the information collected and the analyzed statistical information about regional brand Devin, it can be concluded that successful regional brands leave a mark in the mind of the consumer, and this leads to building and transposition of positive attitude and reputation to the specific location of origin.
- Modern consumers have become more responsible towards the environment and prefer brands that are a result of new technologies and green innovations. This in turn is a prerequisite for regional development.
- The research provides useful information about consumer attitudes and consumer satisfaction with regional brand Devin.

## References

1. Allen, G. (2003). *Branding Beauty: Super Natural British Columbia: A Case Study Analysis of Place Branding*, unpubl. dissertation, University of Westminster.
2. Anholt, S. (2005), *Brand New Justice. How Branding Places and Products Can Help the Developing World*. Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford.
3. Anholt, S. (2010). "Definitions of Place Branding – Working towards a Resolution", *Place Branding and Public Diplomacy*, Vol. 6, pp.1-10.
4. Ashworth, G. and Kavaratzis, M. (2010) *Towards Effective Place Brand Management. Branding European Cities and Regions*. Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham.
5. Boisen, M., Terlouw, K. and van Gorp, B. (2011) „The Selective Nature of Place Branding and the Layering of Spatial Identities”, *Journal of Place Management and Development*, Vol. 4, No. 2, pp. 135-147.
6. Dinnie, K. (2009) „Destination Branding for Small Cities”, *Journal of Brand Management*, Vol. 17, No. 2, pp. 159-161.
7. Maheshwari, V., Vandewalle, I. and Bamber, D. (2011) „Place Branding’s Role in Sustainable Development”, *Journal of Place Management and Development*, Vol.4, No. 2, pp.198-213.
8. Moilanen, T. and Rainisto, S. (2009) *How to Brand Nations Cities and Destinations. A Planning Book for Place Branding*. Palgrave Macmillan, Houndmills.
9. Robertson, R. (1995), “Glocalization: Time-Space and Homogeneity-Heterogeneity”, in: M. Featherstone, S. Lash, R. Robertson (eds.), *Global Modernities*, pp. 25-44. London: Sage.
10. Горанова, П., Василева, С. (2015) “Ролятана регионалния бренд за интелигентен и устойчив растеж”, Международна научна конференция Икономиката в променящия се свят: национални, регионални и глобални измерения, Варна.

## Rezime:

### Brend kao važan element regionalne razvojne strategije na primeru Devin

Penka Goranova, Steliana Vasileva

Ideja o (regionalnom) brendiranju je važno pitanje u savremenom poslovnom okruženju. Teorijska istraživanja u ovoj oblasti su malobrojna, u poređenju sa brojem naučnih radova koji su posvećeni tradicionalnim brendovima i brendiranju. Praktična istraživanja o brendu kao važnom elementu strategije regionalnog razvoja može na taj način obezbediti niz korisnih informacija koje mogu da koriste trgovci u svojim marketinškim strategijama i u procesu brendiranja posebno. Cilj ovog članka je procena

regionalnog brendiranja, na primeru Devin. Članak se sastoji iz dva glavna dela. Prvi deo se fokusira na definisanje regionalnog brendiranja i raspravlja zašto je ono važno. Drugi deo analizira brend Devin i pokazuje kako regionalni brend može da evoluirati od koncepta do stvarnosti.

**Ključne reči:** marka; brendiranje; regionalni razvoj; regionalni brend;

#### Kontakt:

**Penka Goranova**  
goranova@uni-svishtov.bg

**Steliana Vasileva**  
stelli\_vasileva@abv.bg

D.A. Tsenov Academy of Economics, Svishtov, Bulgaria

## Tehničko uputstvo za korišćenje sistema e-Ur: Elektronsko uređivanje časopisa

Poštovani,

Časopis Marketing počinje sa elektronskim uređivanjem kroz sistem e-Ur kojim rukovodi Centar za evaluaciju u obrazovanju i nauci (CEON).

Usled toga, Marketing mora da ispuni niz zahteva koji su postavljeni kroz važeći Akt o uređivanju naučnih časopisa. Step en usaglašenosti sa uslovima koje postavlja Akt o uređivanju naučnih časopisa ubuduće će biti osnov za kategorizaciju naučnih časopisa. Niz uslova koji se postavljaju pred naš časopis automatski će biti ispunjeni pristupanjem sistemu elektronskog uređivanja e-Ur. Pomoću sistema elektronskog uređivanja celokupan uređivački postupak biće daleko jednostavniji, brži i transparentniji, a autor će moći u svakom trenutku da ima uvid u kojoj se fazi uređivačkog postupka nalazi njegov rad. Usaglašavanje sa novim pravilima teći će postepeno i zahteve ćemo postepeno usvajati do konačnog i potpunog usaglašavanja sa uslovima koji se nalaze pred svim naučnim časopisima.

Sa zahvalnošću za razumevanje i napore koje ćemo zajedno uložiti kako bismo naš časopis osavremenili i usaglasili sa važećim uslovima, na zajedničku korist svih, u nastavku Vam dostavljamo detaljno tehničko uputstvo za korišćenje sistema e-Ur. Redakcija će od br. 1 za 2012. godinu ISKLJUČIVO na ovaj način primati radove.

Uredništvo

## 1. PRAVLJENJE KORISNIČKOG NALOGA – Registracija korisnika u sistem

- a) Kada se prvi put registrujete u sistem na web adresi <http://scindeks-eur.ceon.rs/index.php/mkng/> izaberite opciju

Početna > Prijava

### Prijava

Korisničko ime

Lozinka

Zapamti moje korisničko ime i lozinku

» Niste korisnik? [Registrujte se u ovaj sistem!](#)

» Zaboravili ste lozinku?

- b) Na stranici za registraciju:

- **Koristite isključivo LATINICU** bilo da podatke unosite na srpskom ili engleskom jeziku
- **Obavezno popunite sva polja koja su označena sa zvezdicom (\*)**, bez toga nećete moći da dovršite proces registracije.
- Poželjno je da popunite i ostala polja, ali to možete uraditi i naknadno preko opcije **Moj profil**, kada se prijavite na svoj nalog. Takođe sve podatke o sebi, kao o korisniku, moguće je kasnije izmeniti.
- Zapišite na sigurno mesto vaše korisničko ime i loziku, u slučaju da je zaboravite.
- Stranicu **OBAVEZNO POPUNITI DVA PUTA**, i na srpskom i na engleskom jeziku na sledeći način:

Profil

Jezik obrasca Srpski Ukoliko želite da unesete

Korisničko ime\*

---

Profil

Jezik obrasca English Ukoliko želite da unesete

Korisničko ime\*

- Proveriti da li je u prvom polju **Jezik obrasca** podešena opcija **Srpski**

- Uneti sve podatke koji slede na srpskom jeziku **LATINICOM**
- U prvom polju **Jezik obrasca** podesiti opciju **English**
- Uneti sve podatke na engleskom jeziku
- Poslednje opcije se odnose na Vaš status u časopisu (Čitalac, Autor, Recenzent)
  - Profesori treba da obeleže sve tri opcije, autori se mogu istovremeno prijaviti i kao čitaoci.

Registruj se kao

Čitalac: Dobijate obavještenja e-poštom o novoobjavljenim brojevima Časopisa.

Autor: Možete prijavljivati priloge za ovaj Časopis.

Recenzent: Voljni ste da izradujete stručne recenzije priloga prijavljenih u ovom Časopisu...

- Na kraju kliknite na plavo dugme **Registracija**, u dnu stranice.
- Završili ste postupak registracije i automatski ste prijavljeni na svoj nalog.

## 2. PRIJAVA PRETHODNO REGISTROVANOG KORISNIKA – uređivanje profila; odjava

- a) Na web adresi <http://scindeks-eur.ceon.rs/index.php/mkng/> upisati korisničko ime i lozinku i kliknuti na plavo dugme **Prijava**

### Prijava

Korisničko ime

Lozinka

Zapamti moje korisničko ime i lozinku

- b) Podake o Vama možete u svakom trenutku menjati u opciji **Moj profil**, u meniju sa leve strane. Ulaskom u ovu opciju naći ćete se na identičnoj stranici kao prilikom registracije Vašeg naloga.

Korisnik

Prijavljeni ste kao...

Moji časopisi

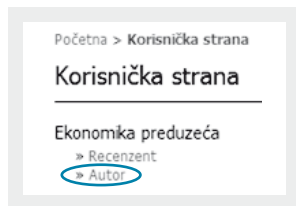
Moj profil

Odjava

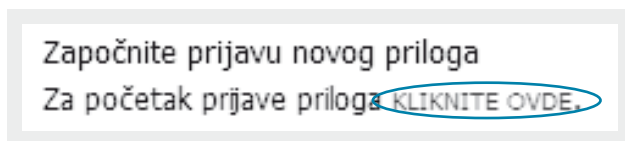
- c) Nakon unetih izmena pritiskom na dugme **Sačuvaj** izvršićete izmene u Vašem profilu.
- d) Po završetku rada odjavite se pritiskom na opciju **Odjava**, u meniju sa leve strane.

### 3. PRIJAVA NOVOG PRILOGA – predavanje prve verzije rada Uredništvu

- Po prijavi (*videti uputstvo 2.a*) odaberite opciju **Autor**.



- Za početak prijave priloga izaberite opciju **Kliknite ovde**



#### Nalazite se na 1. koraku prijave priloga – početak

- a) Obavezno popunite sva polja koja su označena sa zvezdicom (\*), bez toga nećete moći da pređete na sledeći korak.
- b) Prvo je neophodno da odaberete odgovarajuću **Rubriku** za Vaš prilog. Rubriku morate odabrati, a Glavni urednik ukoliko bude smatrao da Vaš prilog ne spada u odabranu rubriku, izvršiće potrebnu promenu.

1.korak Započnite s prijavom priloga

---

1. POČETAK 2. METAPODACI 3. PRILAGANJE DATOTEKE 4. DOPUNSKE DATOTEKE 5. POTVRDA

---

Rubrika časopisa

Odaberite odgovarajuću rubriku za Vaš prilog (pogledajte Rubrike pod Uređivačka politika na Info).

Rubrika\*

Molimo odaberite rubriku... ▼

- c) Neophodno je da Vaš **rad ispunjava sve postavljene tehničke zahteve**, nezavisno od toga koliko ih je u datom trenutku prijave postavljeno i da li su eventualno promenjeni od poslednjeg puta kada ste prijavljivali prilog. Tehnička opremljenost rada podrazumeva:

Uslovi za predaju priloga \*

Potvrdite da je Vaš prilog spreman za ulazak u uređivački postupak time što zadovoljava sledeće uslove

- Prijavljeni prilog ne sme biti prethodno objavljivani
- Naslovi, sažeci (do 200 reči) i ključne reči dati su na dva jezika (a) srpskom i (b) engleskom, or rasprostranjeno koristi u određenoj oblasti nauke
- Rad treba da bude pripremljen kao jedan dokument (koji sadrži tekstualni deo, fusnote, rtf format (rtf) formatu
- Osnovni naslov rada mora biti kratak i jasan, po mogućstvu sa više podnaslova, u zavisnosti obrađuje. Forma naslova: centriran, boldiran, svi podnaslovi treba da budu standardno fo
- Svaki prilog mora imati kratak uvod na početku rada u kome je objašnjena suština i orijet
- Koristiti pojedinačni prored i font Times New Roman, veličine karaktera 11 i sve margin
- Tabele i ilustracije treba da budu numerisane (1,2,3...) sa linskim proredom i s cm sa sve 4 strane) treba da ostanu prazne. Sve tabele i ilustracije moraju biti je da se navode po brojevima. Tabele i ilustracije mogu biti u eps, pdf, wmf for
- Fusnote i ostale napomene treba da budu prikazane na dnu svake strane, a ne numerisane
- Lista referenci treba da bude data po abecednom redu prezimena autora. Direktni citati u tekstu navoditi na sledeći način: (Maričić B., 2008, str. 11)
- Pri navodenju referenci koristiti sledeći format:

Knjige:

Maričić, B. (2008), *Ponašanje potrošača*, 8. izdanje, CID Ekonomskog fakulteta

Članci u časopisima:

Bayton, J. (1958), „Motivation, Cognition, Learning – Basic Factors in Consumr str. 282-289.

Radovi u zbornicima sa konferencija:

Dianoux, C., Linhart, Z. and Kettnerova, J. (2007), Impact of Nudity in Adv Spain, France and the Czech Republic. *Proceedings of the 15<sup>th</sup> Annual Cor. Central and Eastern Europe*, (ured. Reiner Singer and Petr Chadraba) Beč, Aus

- Prijavljeni rad nije prethodno objavljivani.
- Naslovi, sažeci (do 200 reči) i ključne reči dati su na dva jezika (a) srpskom i (b) engleskom, odnosno izuzetno na nekom drugom svetskom jeziku ako se taj rasprostranjeno koristi u određenoj oblasti nauke
- Rad treba da bude pripremljen kao jedan dokument (koji sadrži tekstualni deo, fusnote, reference, grafike i tabele) u MS Word (doc) ili Rich Text Format (rtf) formatu
- Osnovni naslov rada mora biti kratak i jasan, po mogućstvu sa više podnaslova, u zavisnosti od dužine i profila rada, odnosno problema koji se obrađuje. Forma naslova: centriran, boldiran; svi podnaslovi treba da budu standardno formatirani i pozicionirani uz levu marginu.
- Svaki prilog mora imati kratak uvod na početku rada u kome je objašnjena suština i orijentacija priloga.
- Koristiti pojedinačni prored i font Times New Roman, veličine karaktera 11 i sve marginae od 1 inča (2,54 cm).

- Tabele i ilustracije treba da budu numerisane (1,2,3...) sa linijskim proredom i smeštene u sam tekst. Navedene margine (2,54 cm sa sve 4 strane) treba da ostanu prazne. Sve tabele i ilustracije moraju biti pregledne. Kada se pominju u tekstu, neophodno je da se navode po brojevima. Tabele i ilustracije mogu biti u eps, pdf, wmf formatu ili jednostavno nacrtani u Wordu ili Excelu.
- Fusnote i ostale napomene treba da budu prikazane na dnu svake strane, a ne na kraju rada. Potrebno je da fusnote budu numerisane.
- Lista referenci treba da bude data po abecednom redu prezimena autora. Direktni citati treba da budu navedeni pod znacima navoda. Reference u tekstu navoditi na sledeći način: (Maričić B., 2008, str.11)
- Pri navođenju referenci na listi na kraju rada, koristiti sledeći stil:

#### Knjige:

Maričić, B. (2008), *Ponašanje potrošača*, 8. izdanje, CID Ekonomskog fakulteta, Beograd

#### Članci u časopisima:

Bayton, J. (1958), „Motivation, Cognition, Learning – Basic Factors in Consumer Behavior“, *Journal of Marketing*, Vol. 22, No. 3, str. 282-289.

#### Radovi u zbornicima sa konferencija:

Dianoux, C., Linhart, Z. and Kettnerova, J. (2007), Impact of Nudity in Advertisements: Comparison of the First Results from Spain, France and the Czech Republic. *Proceedings of the 15<sup>th</sup> Annual Conference on Marketing and Business Strategies for Central and Eastern Europe*, (ured. Reiner Sringer and Petr Chadraba) Beč, Austrija, str. 41-49.

#### Internet izvori:

Oliveira, A., *The Motivation Process*, www.sam.sdu.dk/~amo/ppt/capit4.pdf, pristupljeno: 4.11. 2009.

- Pročitajte ih pažljivo i potvrdite samo onda kada Vaš rad zaista ispunjava date uslove. Ukoliko Vaš rad to ne ispunjava, uredite ga i potom nastavite postupak prijave. Tek kada budete sigurni da Vaš rad ispunjava postavljene uslove **označite sve kockice**.
- Na ovaj način preuzimate odgovornost da Vaš prilog zaista i ispunjava postavljene uslove, na osnovu čega će biti doneta odluka o ulasku u uređivački postupak.
- Pređite na sledeći korak pritiskom na dugme u dnu **Sačuvaj i nastavi**

## Nalazite se na 2. koraku prijave priloga – metapodaci - najznačajniji korak u prijavi novog priloga

- Metapodaci** su podaci o radu koji se, nezavisno od toga što se oni uključuju u sam rad, **posebno unose u sam sistem** kako bi pratili rad i omogućili dalje praćenje citiranosti rada i ostalih relevantnih parametara.
- Metapodaci** uključuju:
  - Podatke o autoru
  - Naslov i sažetak
  - Ostale podatke
- Potrebno je da metapodatke **unesete isključivo LATINICOM** bilo da podatke unosite na srpskom ili engleskom jeziku.
- Podatke o autoru** sam sistem preuzima sa Vašeg profila. Oni takođe **moraju biti ispisani LATNICOM**.
- Obavezno popunite sva polja koja su označena sa zvezdicom (\*)**.
- Stranicu OBAVEZNO POPUNITI DVA PUTA, i na srpskom i na engleskom jeziku na sledeći način:**
  - Proveriti da li je u prvom polju **Jezik obrasca** podešena opcija **Srpski**
  - Uneti sve metapodatke koji slede na srpskom jeziku **obavezno LATINICOM**

### 2.korak Unesite metapodatke priloga

1. POČETAK 2. **METAPODACI** 3. PRILAGANJE DATOTEKE 4. DOPUNSKE

Jezik metapodataka Srpski

- U prvom polju **Jezik obrasca** podesiti opciju **English**
- Uneti sve metapodatke na engleskom jeziku

### 2.korak Unesite metapodatke priloga

1. POČETAK 2. **METAPODACI** 3. PRILAGANJE DATOTEKE 4. DOPUNSKE

Jezik metapodataka English

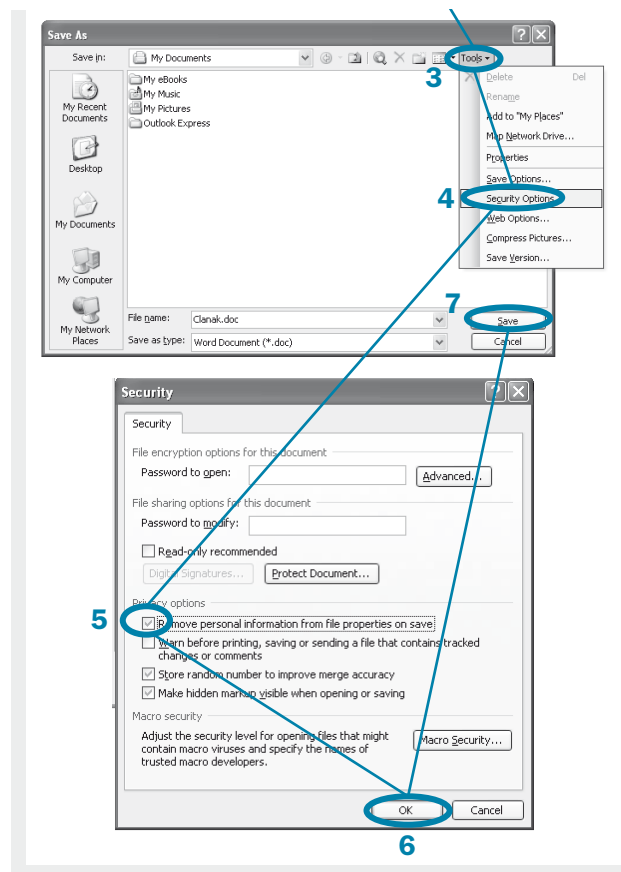
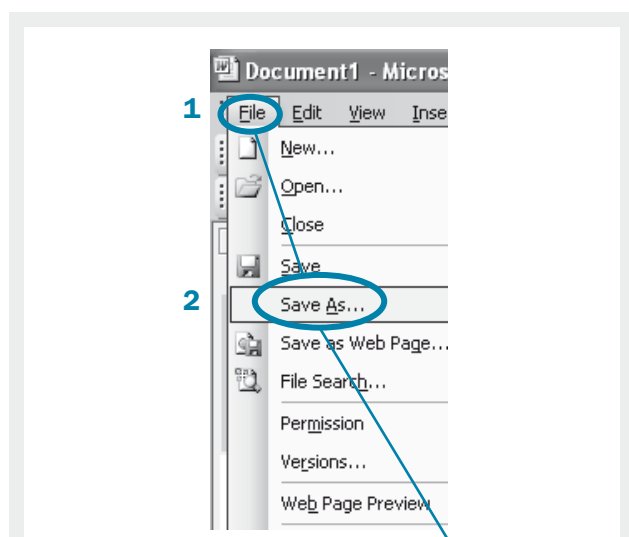
- Pređite na sledeći korak pritiskom na dugme u dnu **Sačuvaj i nastavi**

### Nalazite se na 3. koraku prijave priloga – prilaganje datoteke

- Na ovom koraku u sistem podnosite samu **datoteku (fajl) u WORD formatu (.doc ili .docx)**
- Vodite računa da se Vaš **rad podnosi u verziji koja tek treba da ide na recenziju**. Ne treba podnositi rad koji je prošao postupak recenzije izvan sistema. Smisao sistema e-Ur jeste upravo u vršenju uređivačkog, time i postupka recenzije kroz sistem, na osnovu čega se vrši evaluacija kvaliteta uređivanja časopisa, pa i samog rada.
- Datoteka (fajl) u WORD formatu ne sme sadržati podatke o autoru – afilijaciju**. Sistem zahteva da postupak recenzije bude anoniman, odnosno da recenzent kada dobije rad nema u njemu i podatke o autoru. Nakon okončanja postupka recenzije Autor će podatke o sebi uneti u rad, pre predaje za objavljivanje.
- U slučajevima kada se Autor poziva na svoju knjigu ili članak, **neophodno je izostaviti oblike sa prisvojnim pridevima „moj rad“, „naš rad“ i sl.** i pozivati se kao da je u pitanju drugi autor (npr. *Videti više o tome Petrović, P...*).
- Neophodno je da **autor u datoteci (fajlu) Microsoft Word iz Properties ukloni ličnu identifikaciju** na sledeći način:

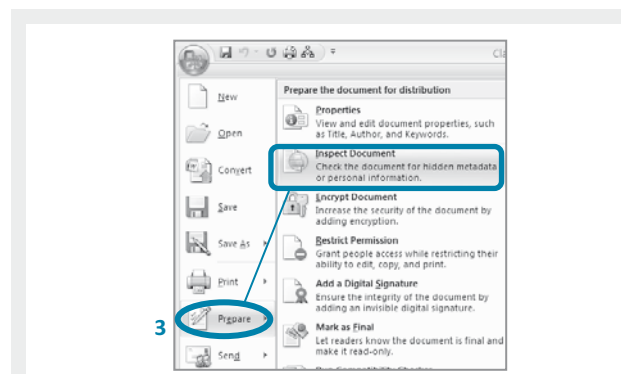
► Za verzije Word zaključno sa 2003:

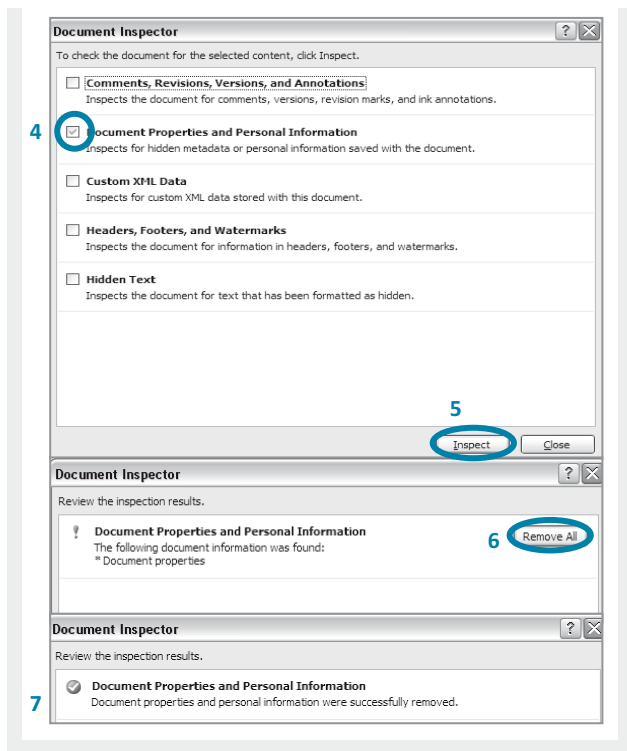
File > Save As > Tools > Security > Remove personal information from file on save > OK > Save



► Za verziju Word2007:

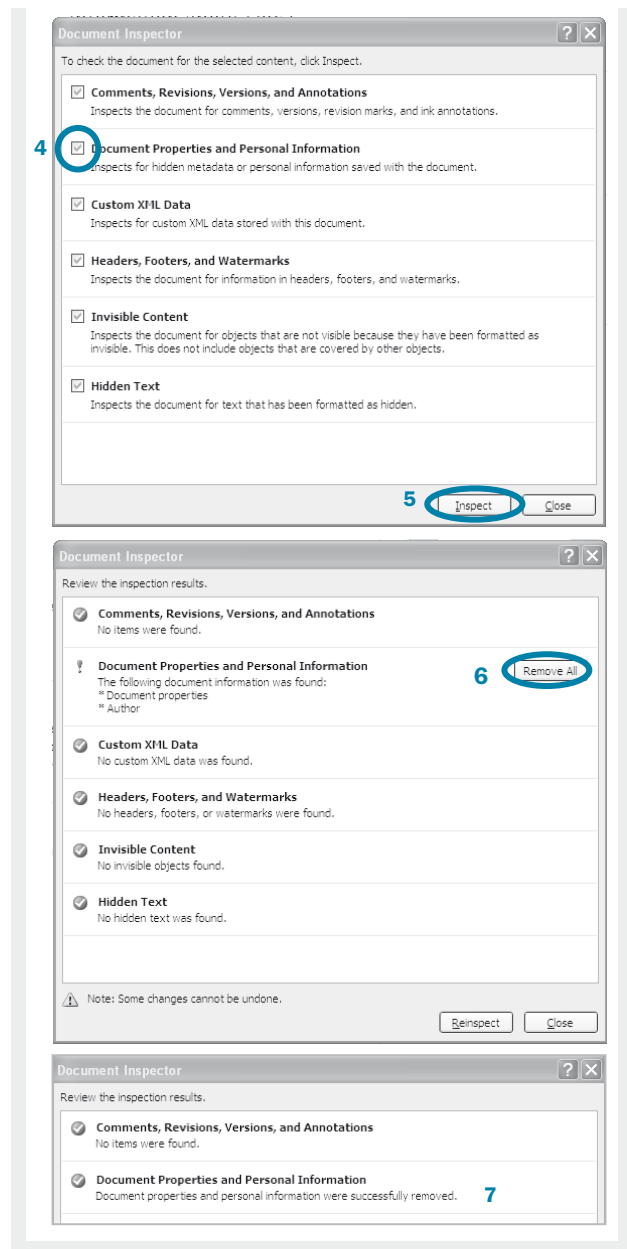
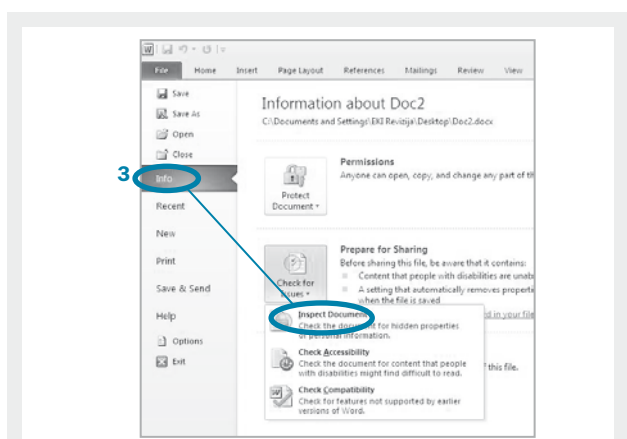
- Kliknite na **Office button** u gornjem levom uglu prozora
- Izaberite opciju **Prepare**, a zatim opciju **Inspect Document**
- Označite **Document Properties and Personal Information**
- Kliknite na dugme **Inspect**
- Kliknite na dugme **Remove All**
- Program će potvrditi brisanje ličnih podataka
- Kliknite na dugme **Close**





► **Za verziju Word 2010:**  
(slično kao i 2007)

- a) Izaberite opciju **Info**, a zatim opciju **Inspect Document**
- b) Kliknite na dugme **Inspect**
- c) Kliknite na dugme **Remove All**
- d) Program će potvrditi brisanje ličnih podataka
- e) Kliknite na dugme **Close**



- Zahtev anonimnosti recenzije postavlja važeći Akt o uređivanju naučnih časopisa, donet od strane Ministarstva za nauku i tehnološki razvoj, koji je moguće pronaći na Internet adresi: [http://ceon.rs/pdf/akt\\_o\\_uredjivanju\\_casopisa.pdf](http://ceon.rs/pdf/akt_o_uredjivanju_casopisa.pdf)
- Datoteka (fajl) u WORD formatu moraju u sebi sadržati sve metapodatke (naslov i sažetak) i na srpskom i na engleskom, identične onima koje ste uneli u prethodnom koraku. U slučaju da tokom procesa recenziranja dođe do promene metapodataka, Glavni urednik će izvršiti njihovu izmenu.
- **Sledite detaljna uputstva za prilaaganje datoteke koja sadrži Vaš prilog** koja su Vam data na stranici na kojoj se nalazite:

### 3.korak Prilaganje datoteke

1. POČETAK 2. METAPODACI 3. PRILAGANJE DATOTEKE 4. DODATNE DATOTEKE 5. POTVRDA

Da biste priložili rukopis, unesite naziv odgovarajuće datoteke na lokanom disku Vašeg računara, uključujući i putanju do datoteke. To možete učiniti tako da:

1. Kliknite (dole) na *Browse* (ili *Choose file*), čime otvarate prozor za navigaciju u Vašem računaru.
2. Locirajte datoteku i označite je.
3. Kliknite na *Open* u prozoru *Choose File*, čime upisujete naziv datoteke u odgovarajući prostor sistema e-Ur.
4. Kliknite na *Pošalji datoteku*, čime se datoteka s računara prenosi na e-Ur stranicu časopisa.
5. Kada se naziv i podaci o datoteci ispišu na ekranu, kliknite na *Sačuvaj i nastavi*.

Sadržaj priložene datoteke možete da proverite ukoliko kliknete na njen naziv. Pritom možete da je zamenite novom ili revidiranom datotekom.

Datoteka s prilogom

Datoteka još nije priložena.

Postavi datoteku priloga

### Nalazite se na 4. koraku prijave priloga – prilaganje dodatne datoteke

- Ovaj korak Vam uobičajeno neće trebati, već pređite direktno na korak br. 5.

Dopunska datoteka

Nema postavljene datoteke.

Postavi datoteku

Odaberite "Sačuvaj" da biste postavili datoteku (nakon toga možete priložiti još dopunskih datoteka).

Želim ovu datoteku (bez metapodataka) da učinim dostupnom recenzentima, budući da neće ugroziti anonimnost recenzije.

### Nalazite se na 5. koraku prijave priloga – potvrda prijave priloga

- Poslednji korak Vam omogućava da **klikom na ime datoteke** u polju *Izvorno ime datoteke* prekontrolišete poslednji put da li ste u sistem položili odgovarajući dokument.

Kratak pregled datoteke	
ID	IZVORNO IME DATOTEKE
86	CLANAK.DOCX

- U slučaju da utvrdite da ste podneli pogrešan dokument, pre dovršetka prijave priloga, kliknite

na opciju **3. Prilaganje datoteke** i naćićete se na 3. koraku prijave priloga. Ponovite postupak i izaberite odgovarajući dokument koji će zameniti stari.

### 5.korak Potvrdite prijavljivanje priloga

1. POČETAK 2. METAPODACI 3. PRILAGANJE DATOTEKE 4. DODATNE DATOTEKE 5. POTVRDA

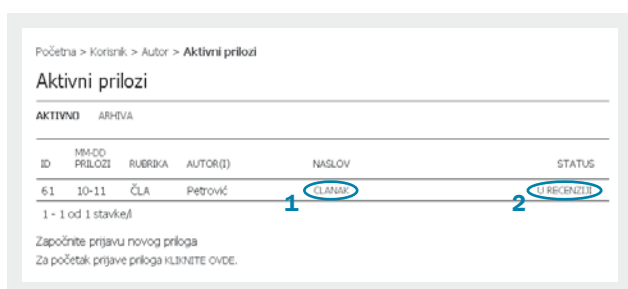
- Klikom na dugme **Dovrši prijavu priloga** završavate postupak i Vaš rad je tog momenta predat Uredništvu.

### 4. POSTUPAK NAKON PREDAJE PRILOGA

- Nakon obavljenog postupka predaje priloga Vaš rad se nalazi u postupku uređivanja, o čijem toku

ćete od samog početka biti obavještavani putem mejl adrese koju ste uneli u sistem prilikom registracije. Molimo Vas da elektronsku poštu na adresi koju ste uneli prilikom registracije proveravate redovno.

- Promena imejl adrese, putem koje će Vas sistem obavještavati Vašem prilogu, moguća je pod opcijom **Moj profil**
- Osim putem obavještenja elektronskom poštom, u svakom trenutku prijavom u sistem možete videti u kojoj se fazi nalazi Vaš rad.
  - a) Po izvršenoj prijavi odaberite opciju **Autor**.
  - b) Pred Vama će se otvoriti prozor **Aktivni priloz** u kome ćete moći da vidite status svih Vaših priloga koje ste podneli Uredništvu.
  - c) Klikom na aktivne opcije možete se informisati:
    1. O samom prilogu klikom na aktivni **naslov priloga**
    2. O postupku uređivanja i rokovima u kojima će određene faze uređivačkog postupka biti realizovane, klikom na aktivni **status priloga**.



## 5. INDEKSIRANJE (ODREĐIVANJE KLJUČNIH REČI)

- Indeksiranje rada, odnosno određivanje ključnih reči (KR) je takođe operacija od velike važnosti. Rad koji je dobro indeksiran, lakše će biti pronađen od strane onih kojima je potreban i verovatnije će biti citiran. Zato se u e-Ur indeksiranju poklanja najveća moguća pažnja. S tim ciljem razvijen je i ugrađen u e-Ur sistem za podršku dodeljivanja ključnih reči (KWASS: KeyWords Assignment Support System).

- KWASS se koristi u dva koraka:
  1. Sistem najpre automatski generiše određeni broj KR. Zaseban modul (AKwA: Automatic KeyWords Assignment) analizira naslov i apstrakt i ekstrahuje iz odgovarajućeg rečnika/tezaurusa određeni, obično veći broj KR koje najbolje opisuju sadržaj rada. AKwA KR se upisuju u gornji okvir u rubrici pod nazivom Ključne reči na stranici Uređivanje metapodataka.
  2. Po obavještenju da Vam je rad prihvaćen ili uslovno prihvaćen (odluka: Prihvatiti, Neophodne izmene, Ponovo predati na recenziju) pristupite toj rubrici i overite AKwA KR. Pri tom koristite alatku (KeFiR: KeyWords Final Refinement) koja Vam omogućava da svaku pojedinačnu reč prihvatite ili zamene drugom. Prihvaćene pomoću odgovarajućeg dugmeta prepisujete u zaseban (donji) okvir u istoj rubrici.
- Odabir KR za zamenu obavlja pretraživanjem istog rečnika/tezaurusa iz koga su i ekstrahovane:
  - U donji okvir (slika u nastavku) unosi se niz od nekoliko slova da bi se izlistali svi termini u rečniku koji započinju tim nizom, a zatim
  - Klikom na onu koja Vam najviše odgovara upisujete tu reč u predvideni okvir.
  - Ako u rečniku ne nalazite reči koje bi bile dobra zamena ili dopuna AKwA rečima, izuzetno možete upotrebiti reč po sopstvenom izboru. U Vašem interesu je da izbegavate reči koje nisu šire prihvaćene i retko se javljaju, makar precizno opisivale Vaš rad.
  - Preporučljivo je, ako je moguće, da izbor KR pored pojmova obuhvati još bar po jedan termin koji se odnosi na geografsku lokaciju, karakteristike korišćenog uzorka i opis metoda istraživanja. Ukupan broj KR trebalo bi da bude orijentaciono 10.





# UPUTSTVO ZA AUTORE/INSTRUCTIONS TO AUTHORS

Marketing je časopis nacionalnog značaja koji se objavljuje kvartalno. Namijenjen je širokom krugu čitalaca, akademskoj i stručnoj javnosti. Tekstovi objavljeni u časopisu pokrivaju oblast marketinga u najširem smislu.

Prilozi pripremljeni za objavljivanje u časopisu treba da doprinosu razumevanju i širenju ideja marketing teorije i prakse. Posebno su interesantni prilozi koji obrađuju svetska iskustva u ovoj oblasti. Prilozi fokusirani na ocenu značaja i mogućnosti primene teorijskih konceptata u praksi preduzeća u Srbiji su, takođe, poželjni. Prednost pri objavljivanju imaju originalni i pregledni radovi, kao i monografske studije. Svi dostavljeni radovi se recenziraju, a u časopisu će biti objavljivani samo oni za koje Redakcija dobije dve pozitivne ocene recenzenata. Procedura pregledanja zahteva da originalni tekstovi ne budu potpisani od strane autora. Umesto toga, potrebno je da se dostavi poseban list na kome će biti napisani samo ime članka, ime autora, njegova titula i mail adresa. Druga strana treba da sadrži naslov, kratak sažetak (dužine od oko 100 do 200 reči) u kome su sumirane osnovne poente i zaključci rada, listu ključnih reči (do 5) i dvocifreni kod klasifikacije u skladu sa the Journal of Economic Literature ([http://www.aeweb.org/journal/jel\\_class\\_system.html](http://www.aeweb.org/journal/jel_class_system.html)).

Priprema teksta mora biti u skladu sa sledećim uputstvom:

- Autorski radovi ne treba da budu kraći od 30.000 karaktera, odnosno 10 strana A4 formata, pisani kratkim i jasnim rečenicama sa uredno razdvojenim tabelama i rezimeima na srpskom i engleskom jeziku. Koristiti pojedinačni prored i font Times New Roman, veličine karaktera 11 i sve marginae od 1 inča (2,54 cm).
- Rad treba da bude pripremljen kao jedan dokument (koji sadrži tekstualni deo, fusnote, reference, grafike i tabele) u MS Word (doc) ili Rich Text Format (rtf) formatu. Grafikoni, šematski prikazi i ostale ilustracije moraju biti posebno snimljene na disk kao posebna dokumenta (uz navođenje izvora) u WME, TIFF, PCX, JPG; GIF formatu u rezoluciji od 300 dpi.
- Prva strana treba da sadrži sledeće informacije, centrirane (jednake leva i desna i gornja i donja margina): naslov rada, ime i prezime autora (bez navedene titule). Ime i adresa institucije iz koje autor dolazi takođe treba da budu navedeni. Na prvoj strani treba da se nalazi i abstrakt rada.
- Radovi se objavljuju na srpskom ili engleskom jeziku sa obavezanim (obrnutim) rezimeom. Abstrakt (rezime) ne bi trebalo da sadrži više od 200 reči.
- Osnovni naslov rada mora biti kratak i jasan, po mogućstvu sa više podnaslova, u zavisnosti od dužine i profila rada, odnosno problema koji se obrađuje. Forma naslova: centriran, boldiran; svi podnaslovi treba da budu standardno formatirani i pozicionirani uz levu marginu.
- Svaki prilog mora imati kratak uvod na početku rada u kome je objašnjena suština i orijentacija priloga.
- Tabele i ilustracije treba da budu numerisane (1,2,3...) sa linijskim proredom i smeštene u sam tekst. Navedene margine (2,54 cm sa sve 4 strane) treba da ostanu prazne. Sve tabele i ilustracije moraju biti pregledne. Kada se pominju u tekstu, neophodno je da se navode po brojevima. Tabele i ilustracije

Marketing is a national scientific journal which is published quarterly. It addresses to broad public groups, both academics and professionals. Texts published in magazine cover up the whole range of topics relevant for marketing practice and theory.

Papers submitted for publication should contribute to spreading of marketing ideas and better understanding of marketing theory and practice. The journal encourages the submission of works that deal with international marketing experiences. Reviews that provide relevant discussions of the application of some theoretical marketing concepts in practice of Serbian companies are also welcome. Original works, review papers and monographic studies will be highly appreciated. All submitted papers will undergo a blind refereeing process and they need to obtain two positive reviews in order to be published. The reviewing procedure requires that the original texts should not be signed by the author. Instead, a separate cover page should be provided, containing only the article's title, author's name and affiliation and his e-mail address. The second page should contain the title, a short abstract summarising the major points and conclusions of the paper, a list of keywords (up to five) and two-digit code of classification, in accordance with the Journal of Economic Literature ([http://www.aeweb.org/journal/jel\\_class\\_system.html](http://www.aeweb.org/journal/jel_class_system.html)).

Submitted papers need to conform technical instructions listed in the following paragraphs:

- Text should be saved in MS Word, while all pictures should be saved in the CD as separate documents in WMF, TIFF, PCX, JPG or GIF format, resolution 300 dpi
- The articles should not be less than 30,000 characters including spaces (about 10 pages). Papers should be submitted in A4 page format, all margins 1 inch (2.54 cm), single line spacing. Papers should be written in short and precise sentences, with clearly marked tables and summaries, prepared as a single document (consisting of text, footnotes, references, charts and tables), saved in either MS Word (doc) or in Rich Text Format (rtf) format. Tables, figures and other illustrations should be clearly labeled at the top with a legend at the bottom.
- The cover page should contain following elements, center alignment (all margins are equal): title of the paper, author's name and surname (without personal title), name and address of affiliation and abstract of the paper.
- Tables and illustrations need to be numbered (1,2,3...), single line spacing and included in the text as they are intended to appear in the final version. Page margins should remain blank. All tables and illustrations should be presented clearly. In the text, all tables and illustrations must be addressed by numbers (and not as „previous“, „following“, etc.). Tables and illustrations should be prepared either in EPS, PDF, WMF format or in Word or Excel.
- The main title must be concise and precise, while whole paper should include several subtitles, depending on the length and the profile of the submitted paper and the subject problem. Titles structure: center, bold; all subtitles should be formatted in standard way, with left alignment
- All texts need to have short abstract at the beginning of the text, in which the essence and the orientation of the text is ex-

moгу biti u EPS, PDF, WMF formatu ili jednostavno nacrtani u Wordu ili Excelu.

- Fusnote i ostale napomene treba da budu prikazane na dnu svake strane, a ne na kraju rada. Potrebno je da fusnote budu numerisane.
- Lista referenci treba da bude data po abecednom redu prezimena autora. Direktni citati treba da budu navedeni pod znacima navoda. Reference u tekstu navoditi na sledeći način: (Maričić B., 2008, str.11), a pri navođenju referenci na listi na kraju rada, koristiti sledeći stil:

#### Knjige:

Maričić, B. (2008), *Ponašanje potrošača*, 8. izdanje, CID Ekonomskog fakulteta, Beograd

#### Članci u časopisima:

Bayton, J. (1958), „Motivation, Cognition, Learning – Basic Factors in Consumer Behavior“, *Journal of Marketing*, Vol. 22, No. 3, str. 282-289.

#### Radovi u zbornicima sa konferencija:

Dianoux, C., Linhart, Z. and Kettnerova, J. (2007), Impact of Nudity in Advertisements: Comparison of the First Results from Spain, France and the Czech Republic. *Proceedings of the 15<sup>th</sup> Annual Conference on Marketing and Business Strategies for Central and Eastern Europe*, (ured. Reiner Sringer and Petr Chadraha) Beč, Austrija, str. 41-49.

#### Internet izvori:

Oliveira, A., *The Motivation Process*, [www.sam.sdu.dk/~amo/ppt/capit4.pdf](http://www.sam.sdu.dk/~amo/ppt/capit4.pdf), pristupljeno: 4.11. 2009.

Objavlivanjem teksta autorska prava prelaze na izdavača.

Prilozi napisani na srpskom ili engleskom jeziku treba da u elektronskoj formi budu poslani na adresu: [redakcija@sema.rs](mailto:redakcija@sema.rs).

plained. Papers could be published in Serbian or in English, while abstracts in both languages are compulsory. Abstract should not exceed 200 words.

- Footnotes and other notes should be presented at the end of the page, not at the end of the paper. They need to be numbered.
- References should be organized in alphabetical order, according to authors' surnames. Direct citation must be quoted in quoted marks. In the paper, references should have the following form (Maričić B., 2008, str.11), and on the end of the paper, in the List of references, as follows:

#### Books:

Maričić, B. (2008), *Consumer Behavior*, 8th edition, CID Ekonomskog fakulteta, Belgrade, p. 111

#### Articles in Journals:

Bayton, J. (1958), „Motivation, Cognition, Learning – Basic Factors in Consumer Behavior“, *Journal of Marketing*, Vol. 22, No. 3, p. 282-289

#### Articles in Conference Proceedings:

Dianoux, C., Linhart, Z. and Kettnerova, J. (2007), Impact of Nudity in Advertisements: Comparison of the First Results from Spain, France and the Czech Republic. *Proceedings of the 15<sup>th</sup> Annual Conference on Marketing and Business Strategies for Central and Eastern Europe*, (ed. Reiner Sringer and Petr Chadraha) Vienna, Austria, p. 41-49.

#### Internet sources:

Oliveira, A., *The Motivation Process*, [www.sam.sdu.dk/~amo/ppt/capit4.pdf](http://www.sam.sdu.dk/~amo/ppt/capit4.pdf), accessed: 4 November 2009.

All publishing rights transfer to the Journal at the moment of publishing.

All papers written either in English or in Serbian should be forwarded to [redakcija@sema.rs](mailto:redakcija@sema.rs).

## Korporativni članovi SeMA-e



UNIVERZITET U BEOGRADU  
Ekonomski fakultet



УДРУЖЕЊЕ БАНАКА СРБИЈЕ

UNIVERZITET U KRAGUJEVCU  
EKONOMSKI FAKULTET



MaxNova  
creative



Zvanična publikacija SeMA / Official publication of SeMA

www.sema.rs